

## RANKING PROJECT MANAGEMENT ESPAÑA 2009

EMPRESAS	FPM 09*	FPM 08*	VARIAN%	FPM 010*	F 09*	F 08*	F 10*	PLANT	TOTAL
1. IDOM	66,93	70,52	-5,09	60,57	284,61	296,25	253,13	1.203	2.403
2. BOVIS LEND LEASE	21,42	47,22	-54,63	19,63	33,09	51,90	27,25	180	7.500
3. GERENS HILL	18,00	24,00	-25,00	18,00	22,97	24,05	23,15	190	215
4. EPTISA	14,00	15,00	-7,89	Nd	166,00	200,00	-17,00	Nd	1.907
5. EC HARRIS	9,75	11,50	-15,21	12,75	14,50	16,75	17,50	34	3.000
6. MACE	9,26	8,12	14,03	Nd	10,38	9,20	Nd	85	2.800
7. INYPSA	9,15	9,14	0,10	10,15	68,11	52,50	Nd	398	400
8. CB RICHARD ELLIS	9,00	5,00	80,00	11,00	41,00	54,00	Nd	350	Nd
9. TYPISA	8,80	8,20	9,75	9,70	159,39	163,75	160,00	1.070	1.880
10. LKS	5,58	5,30	5,28	4,80	30,10	37,60	28,11	300	300
11. JACOBS SERELAND	4,85	4,50	7,70	3,50	6,50	5,50	6,80	85	Nd
12. GPO	4,70	7,23	-11,11	3,61	28,66	28,36	22,10	343	343
13. SGS	4,65	4,20	10,71	4,01	123,28	134,79	Nd	1.819	2.892
14. AYNova	4,50	4,50	-	3,50	6,50	4,50	4,50	31	33
15. INTEGRAL	3,81	4,89	-22,08	Nd	7,50	9,25	6,20	68	68
16. ARQUITELIA	3,70	3,73	-0,80	1,50	5,25	5,30	3,00	19	19
17. GLEEDS	3,40	6,20	-45,16	2,90	3,40	6,20	2,90	39	1.200
18. LV SALAMANCA	3,34	15,92	-79,02	1,98	8,59	25,00	6,50	58	62
19. COTEGA ARGOS	2,43	3,18	-23,58	2,25	2,43	3,18	2,25	25	1.500
20. INTEINCO	2,40	2,64	-9,09	2,28	8,00	9,04	6,30	96	96
21. MORO SOUCHEIRON	2,37	4,33	-45,26	1,80	2,37	4,33	1,80	20	20
22. GECSA	1,43	0,91	57,14	0,49	5,14	5,50	4,65	71	71
23. ARUP	1,35	2,20	-54,54	Nd	14,95	14,82	Nd	Nd	Nd
24. PROTECO	1,31	1,28	2,34	1,11	9,76	4,24	7,36	36	36
25. DTZ	1,20	1,20	-	1,10	Nd	Nd	Nd	Nd	Nd
26. ICEACSA	1,20	1,35	-11,11	0,80	6,20	6,16	5,00	85	85
27. ALATEC	1,08	0,52	107,69	1,20	12,55	15,30	13,00	132	134
28. INGENOR	1,00	0,75	33,33	Nd	5,50	6,00	Nd	Nd	Nd
29. IDOP	0,78	1,00	-22,00	1,30	0,81	1,21	1,50	8	8
30. IBINER	0,67	1,05	-36,19	0,76	2,25	3,75	2,55	40	40

ELABORACIÓN PROPIA A PARTIR DE LA INFORMACIÓN FACILITADA POR LAS COMPAÑÍAS.

(Sólo aparecen las empresas que han proporcionado la información actualizada)

(\*) EN MILLONES DE EUROS. Nd: NO DISPONIBLE

(\*\*) ÚLTIMOS DATOS DISPONIBLES (-): NO APLICABLE

FPM: FACTURACIÓN POR SERVICIOS DE PROJECT MANAGEMENT

F10: PREVISIÓN DE FACTURACIÓN TOTAL EN 2010

FPM10: PREVISIÓN DE FACTURACIÓN POR PROJECT MANAGEMENT EN 2010

PLANT: EMPLEADOS EN ESPAÑA TOTAL; TOTAL DE EMPLEADOS EN PLANTILLA

## RANKING DE EMPRESAS DE PROJECT MANAGAMENT 2009

	EMPRESAS	2007	2008	2009	2010	2011	PERSONA RESPONSABLE	WEB
1	<b>IDOM</b>	68,87	70,52	66,93	60,57	66,93	Alejandro Puerta	<a href="http://www.idom.es">www.idom.es</a>
2	<b>BOVIS LEND LEASE</b>	46,29	47,22	21,42	22,40	25,22	Rafael Sanchez-Ripio	<a href="http://www.bovislendlease.com">www.bovislendlease.com</a>
3	<b>GERENS HILL</b>	22,31	24,05	18,00	15,14	44,00	Lourdes Rodriguez	<a href="http://www.gerenshill.com">www.gerenshill.com</a>
4	<b>EPTISA</b>	15,20	15,20	14,00	14,00	14,00	C.I. Henriquez Pantaleón	<a href="http://www.eptisa.es">www.eptisa.es</a>
5	<b>EC HARRIS</b>	11,90	11,50	9,75	12,75	13,00	Javier Jimenez Córdoba	<a href="http://www.echarris.com">www.echarris.com</a>
6	<b>MACE</b>	5,62	8,12	9,26	2,18	2,28	José Carlos Sanz	<a href="http://www.mace-group.com">www.mace-group.com</a>
7	<b>INYPsa</b>	8,86	9,14	9,15	12,88	14,56	José M. Getino Gonzalez	<a href="http://www.inypsa.es">www.inypsa.es</a>
8	<b>CB RICHARD ELLIS</b>	5,00	5,00	9,00	12,00	16,00	Luis Ferrero	<a href="http://www.cbre.es">www.cbre.es</a>
9	<b>TYPsa</b>	8,00	8,20	8,80	9,30	8,00	Juan Carlos Moncada	<a href="http://www.typsa.com">www.typsa.com</a>
10	<b>LKS</b>	5,10	5,30	5,58	4,95	5,40	Isabel Sanchez	<a href="http://www.lks.es">www.lks.es</a>
11	<b>JACOBS SERELAND</b>	4,20	4,50	4,85	4,90	5,60	Ricardo Sánchez	<a href="http://www.jacobs.com">www.jacobs.com</a>
12	<b>GPO</b>	6,53	6,62	4,70	2,85	52,30	Emilio Vidal	<a href="http://www.gpo.es">www.gpo.es</a>
13	<b>SGS</b>	3,90	4,20	4,65	4,40	4,01	Didier García	<a href="http://www.es.sgs.com">www.es.sgs.com</a>
14	<b>AYNOVA</b>	4,00	4,50	4,50	4,80	5,00	José Manuel Rincón	<a href="http://www.aynova.com">www.aynova.com</a>
15	<b>INTEGRAL</b>	3,16	3,61	3,81	3,25	5,60	Jordi Seguró	<a href="http://www.integralia.com">www.integralia.com</a>
16	<b>ARQUITELIA</b>	10,00	3,73	3,70	0,60	0,55	J. Luis Martínez	<a href="http://www.grupoarquitelia.com">www.grupoarquitelia.com</a>
17	<b>GLEEDS</b>	6,20	6,50	3,40	2,20	3,50	Jose Antonio Curto	<a href="http://www.gleeds.com">www.gleeds.com</a>
18	<b>LV SALAMANCA</b>	13,46	15,92	3,34	2,34	1,90	Carlos Moñino	<a href="http://www.lvsalamancaingenieros.es">www.lvsalamancaingenieros.es</a>
19	<b>COTEBA ARGOS</b>	8,38	3,18	2,43	1,90	1,60	Gabriel Gil	<a href="http://www.coteba.com">www.coteba.com</a>
20	<b>INTEINCO</b>	2,29	2,64	2,40	2,28	2,35	Valentín Trijueque	<a href="http://www.inteinco.es">www.inteinco.es</a>
21	<b>MORO SOUCHEIRON</b>	3,80	4,33	2,37	1,50	1,50	Juan Luis Soucheron	<a href="http://www.morosoucheiron.com">www.morosoucheiron.com</a>
22	<b>GECSA</b>	1,50	0,91	1,43	0,36	0,30	Josep Narciso Arderiu	<a href="http://www.gecsa.net">www.gecsa.net</a>
23	<b>ARUP</b>	1,80	2,10	1,35	1,31	1,00	Jorge Viejo	<a href="http://www.arup.com">www.arup.com</a>
24	<b>PROYECO</b>	1,07	1,28	1,31	1,11	1,05	Eduardo Guerrero	<a href="http://www.proyeco.es">www.proyeco.es</a>
25	<b>DTZ</b>	1,20	1,20	1,20	1,10	1,10	Sharón Fernandez Covada	<a href="http://www.dtz.com/es">www.dtz.com/es</a>
26	<b>ICEACSA</b>	1,20	1,35	1,20	0,80	0,80	Fernando Illianes	<a href="http://www.iceacsa.es">www.iceacsa.es</a>
27	<b>ALATEC</b>	0,45	0,52	1,08	1,20	1,20	Francisco José Botia	<a href="http://www.alatec.es">www.alatec.es</a>
28	<b>INGENOR</b>	0,67	0,75	1,00	1,80	2,00	José Fuentes Casa	<a href="http://www.ingenor.com">www.ingenor.com</a>
29	<b>IDDIP</b>	0,82	0,98	0,78	0,61	3,40	Jose Luis López de Lemus	<a href="http://www.eddea.es">www.eddea.es</a>
30	<b>IBINSER</b>	1,51	1,05	0,67	0,77	0,96	Miguel Castellvi	<a href="http://www.inbiser.com">www.inbiser.com</a>

EMPRESAS DE DIRECCION INTEGRADA DE PROYECTO						
Nº	NOMBRE	LUGAR	PROCEDENCIA	AEDIP	MeDIP PROFESOR	ALUMNO
1	IDOM	BILBAO	ESPAÑA	X	X	X
2	BOVIS, LEND LEASE	MADRID	AUSTRALIA	X	X	X
3	GERENS	MADRID	ESPAÑA/USA		X	X
4	EPTISA	BARCELONA	ESPAÑA	X	X	X
5	EC HARRIS	MDRID	UK	X	X	X
6	MACE	MADRID	UK	X	X	X
7	INYPESA	MADRID	ESPAÑA	X	X	X
8	CB RICHARD ELLIS	MADRID	USA			X
9	TYPSA	MADRID	ESPAÑA	X	X	X
10	LKS	BILBAO	ESPAÑA	X		X
11	JACOBS	MADRID	USA	X		X
12	GPO	BARCELONA	ESPAÑA	X	X	X
13	SGS	MADRID	SUIZA	X		X
14	AYNOVA	SEVILLA	ESPAÑA	X	X	X
15	INTEGRAL	BARCELONA	ESPAÑA	X	X	
16	ARQUITELIA	LOGROÑO	ESPAÑA			
17	GLEEDS	MADRID	UK	X	X	
18	LV SALAMANCA	MADRID	ESPAÑA			X
19	ARGOS	MADRID	UK	X		X
20	INTEINCO	MADRID	ESPAÑA	X	X	X
21	MORO & SOUCHEIRON	BARCELONA	ESPAÑA	X	X	
22	GECSA	BARCELONA	ESPAÑA	X		
23	ARUP	MADRID	UK	X	X	X
24	PROYECO	MADRID	ESPAÑA			
25	DTZ	MADRID	UK			
26	ICEACSA	LA CORUÑA	ESPAÑA	X	X	
27	ALATEC	MADRID	ESPAÑA			X
28	INGENOR	MADRID	ESPAÑA			
29	IDDIP	SEVILLA	ESPAÑA	X	X	X
30	IBINSER	BARCELONA	ESPAÑA	X	X	X
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>			<b>22</b>	<b>19</b>	<b>20</b>
<b>%</b>	<b>100</b>			<b>73,34</b>	<b>63,34</b>	<b>66,67</b>

# ANALISIS DE LA DIRECCION INTEGRADA DE PROYECTOS (PROJECT & CONSTRUCTION MANAGEMENT) EN EL MARCO EUROPEO: PROPUESTA DE REGULACION EN ESPAÑA Y SU INCLUSION EN LA LEY DE ORDENACION DE LA EDIFICACION

Nº FICHA 01/30-11

FECHA ENE-2012

## FICHA IDENTIFICACION

NOMBRE DE LA EMPRESA: IDOM

ACTIVIDAD PRINCIPAL DE LA EMPRESA: INGENIERIA, ARQUITECTURA,CONSULTORIA

CARGO / PUESTO EN LA EMPRESA: DIRECTOR DE PROYECTOS

PERSONA RESPONSABLE: A.P

## CUESTIONARIO

### A.-ACTIVIDAD ORGANIZATIVA

1. ¿Pertenece su Empresa a alguna **Asociación de DIP**?.En caso afirmativo, a cual pertenecen:

SI ☒ X **AEDIP** -----  
NO ☐

2. ¿Qué **Porcentaje** del trabajo que desarrollan en el sector de la construcción utiliza los servicios del PM?

%

3. ¿Qué **tipo de clientes** solicitan el servicio de una DIP?

No experto	<input checked="" type="checkbox"/> X	30	%
Experto)Promotor Inmobiliario)	<input checked="" type="checkbox"/> X	27	%
Inversor	<input checked="" type="checkbox"/> X	18	%
Otros	<input type="checkbox"/>	15	%
Administración	<input type="checkbox"/>	10	%

4. ¿En que **lugar** desarrollan más su actividad?

España	<input checked="" type="checkbox"/> X	70	%
Europa	<input checked="" type="checkbox"/> X	20	%
Resto del mundo	<input checked="" type="checkbox"/> X	10	%

5. ¿Dentro de **España**, en que Comunidad autónoma desarrolla mayor trabajo, y podría indicar el %?  
Puede señalar varias casillas en el caso de que se trabaje en mas de una.

Comunidad de Madrid	<input checked="" type="checkbox"/> X	35	%
Cataluña	<input checked="" type="checkbox"/> X	20	%
Pais Vasco	<input checked="" type="checkbox"/> X	40	%
Andalucía	<input checked="" type="checkbox"/> X	3	%
Comunidad Valenciana	<input checked="" type="checkbox"/> X	1	%
Otras	<input checked="" type="checkbox"/> X	1	%



## B.-ANÁLISIS SECTORIAL

6. ¿En que **porcentaje de sectores** ha sido mas demandada la presencia de un **DIP**?

Oficinas y sedes corporativas	14	%
Centros Comerciales	18	%
Hosteleria	7	%
Residencial	13	%
Industrial	19	%
Hospitalario	13	%
Logistica	16	%

7. Valore la **importancia de la especialización** de las empresas de DIP, por sectores y servicios.

Muy Importante	
Importante	
Medianamente Importante	X
Poco Importante	
Nada sIImportante	
NS/NC	

8. ¿Cuál de estos **servicios es el que su empresa desarrolla** en mayor medida?

Dirección Integrada de Proyecto DIP	X
D. Integrada de Construccion CM	X
Project monitoring	X
Due Diligence	
Control de costes	
Management Contrating	X
Otros( gestión de riegos, design..)	X

9. ¿En su opinión, en cual de estos servicios existe **mas Demanda**?

Dirección Integrada de Proyecto DIP	X
D. Integrada de Construccion CM	X
Project monitoring	X
Due Diligence	
Control de costes	
Management Contrating	X
Otros( gestión de riegos, design..)	X

10. ¿Cual es el tipo de contrato **mas Utilizado**?

Contrato de servicios	X
Contrato de obras	
Precios máximo garantizado	X
Llave en mano	
Consultoria	
Otros( gestión de riegos, design..)	

## C.-ANALISIS CUALITATIVO

11. ¿Cuál cree que es el motivo principal para **la contratación** del servicio de DIP?.

No tiene personal interno  
Responsabilidad en el proyecto  
Ahorro de costes  
Control de plazos  
Otras causas

X
X

12. ¿Cuál cree que es el motivo principal para **la no contratación** del servicio de DIP?.

Realiza los servicios la propia empresa  
Razones de coste económico  
Desconocimiento del servicio  
Otras causas

x

13. ¿Que **grado de satisfacción** consideran que ha tenido su cliente al contratar el servicio de PM?.

Muy satisfecho  
Bastante satisfecho  
Medianamente satisfecho  
Poco satisfecho  
Nada satisfecho  
NS/NC

2007	2008	2009	2010	2011	
3	4	2	4	5	%
41	38	39	40	41	%
31	31	32	29	32	%
19	21	20	20	17	%
3	3	3	3	2	%
3	3	4	4	3	%

14. ¿ Cual es es su opinión los servicios que ofrecen **mayor Calidad** a la hora de la contratacion?

Dirección Integrada de Proyecto DIP  
D. Integrada de Construcción CM  
Project monitoring  
Due Diligence  
Control de costes  
Management Contrating  
Otros( gestión de riesgos, design..)

X
X
X
X
X

15. ¿Cómo considera la **normalización de Contratos** por parte de la Administración?

Muy Importante  
Importante  
Medianamente Importante  
Poco Importante  
Nada sllimportante  
NS/NC

x

## D. ANALISIS CUANTITATIVO

16. ¿Qué **volumen de obra** ha sido gestionado por su empresa estos 5 ultimos años?

2007	68,87	%
2008	70,52	%
2009	66,93	%
2010	60,57	%
2011	66,93	%

17. ¿En el periodo entre 2007 y 2011, que **volumen de contratación** ha realizado su compañía?.

Menos de 1 millon de Euros  
Entre 1 y 10 millones de Euros  
Entre 10 y 20 millones de Euros  
Entre 20 y 30 millones de Euros  
Mas de 30 millones de Euros

2007	2008	2009	2010	2011
X	X	X	X	X

18. ¿Que **volumen de facturación** de servicios de PM ha realizado su compañía según **tipo de servicios** ?.

Dirección Integrada de Proyecto DIP  
D. Integrada de Construccion CM  
Project monitoring  
Due Diligence  
Control de costes  
Management Contrating  
Otros( gestión de riegos, design..)

2007	2008	2009	2010	2011
40,00%	37,00%	38,50%	37,75%	34,00%
34,00%	31,00%	34,00%	34,00%	28,00%
7,00%	7,00%	7,00%	7,00%	4,00%
4,00%	3,00%	4,00%	4,00%	4,00%
4,00%	4,00%	4,00%	4,00%	2,00%
2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	9,00%
9,00%	16,00%	9,00%	9,00%	17,00%

19. ¿Que **volumen de facturación** de servicios de PM ha realizado su compañía según **tipo de cliente** ?.

No experto  
Experto(Promotor Inmobiliario)  
Inversor  
Otros  
Administración

2007	2008	2009	2010	2011	
33	29	18	14	12	%
25	27	34	38	46	%
7	8	9	7	6	%
20	23	21	31	25	%
15	13	18	10	11	%

20. ¿Que **porcentaje de proyectos** de PM ha tenido con la Administración, o con empresas participadas por la misma?.

2007	34	%
2008	36	%
2009	39	%
2010	41	%
2011	36	%

## E.- ANALISIS PROFESIONAL

21. ¿Considera importante que exista una **regulación específica** dentro de la LOE sobre el P.M?

Muy Importante	
Importante	x
Medianamente Importante	
Poco Importante	
Nada sIImportante	
NS/NC	

22. ¿Por qué piensa que es importante la **regulación del sector en la LOE**?

Especialización de servicios	10	%
Mejorar la calidad de procesos y resultados	20	%
Evitar Intrusismo profesional	32	%
Acotar las responsabilidades	18	%
Proteger al usuario	26	%

23. Valore la importancia de la **Certificación ISO 21.500**

Muy Importante	
Importante	X
Medianamente Importante	
Poco Importante	
Nada Importante	

24. ¿Piensa que es importante la **Certificación profesional de los DIP** por parte de los organismos acreditados?

Muy Importante	
Importante	X
Medianamente Importante	
Poco Importante	
Nada Importante	
NS/NC	

25. Valore la importancia de tener un **Seguro de Responsabilidad Civil** como garantía.

Muy Importante	x
Importante	
Medianamente Importante	
Poco Importante	
Nada Importante	
NS/NC	

Su empresa, ¿Tiene **seguro de responsabilidad civil**?

SI	x
NO	

# ANALISIS DE LA DIRECCION INTEGRADA DE PROYECTOS (PROJECT & CONSTRUCTION MANAGEMENT) EN EL MARCO EUROPEO: PROPUESTA DE REGULACION EN ESPAÑA Y SU INCLUSION EN LA LEY DE ORDENACION DE LA EDIFICACION

Nº FICHA 02/30-11

FECHA ENE-2012

## FICHA IDENTIFICACION

NOMBRE DE LA EMPRESA: BOVIS LEND LEASE

ACTIVIDAD PRINCIPAL DE LA EMPRESA: PROJECT MANAGMENT

CARGO / PUESTO EN LA EMPRESA: DIRECTOR DE PROYECTOS

PERSONA RESPONSABLE: R.S

## CUESTIONARIO

### A.-ACTIVIDAD ORGANIZATIVA

1. ¿Pertenece su Empresa a alguna **Asociación de DIP**?.En caso afirmativo, a cual pertenecen:

SI ☒ X

AEDIP

NO ☐

2. ¿Qué **Porcentaje** del trabajo que desarrollan en el sector de la construcción utiliza los servicios del PM?

%

3. ¿Qué **tipo de clientes** solicitan el servicio de una DIP?

No experto	<input checked="" type="checkbox"/> X	25	%
Experto)Promotor Inmobiliario)	<input checked="" type="checkbox"/> X	30	%
Inversor	<input checked="" type="checkbox"/> X	19	%
Otros	<input type="checkbox"/>	14	%
Administración	<input type="checkbox"/>	12	%

4. ¿En que **lugar** desarrollan más su actividad?

España	<input checked="" type="checkbox"/> X	40	%
Europa	<input checked="" type="checkbox"/> X	25	%
Resto del mundo	<input checked="" type="checkbox"/> X	35	%

5. ¿Dentro de **España**, en que Comunidad autónoma desarrolla mayor trabajo, y podría indicar el %?  
Puede señalar varias casillas en el caso de que se trabaje en mas de una.

Comunidad de Madrid	<input checked="" type="checkbox"/> X	45	%
Cataluña	<input checked="" type="checkbox"/> X	40	%
Pais Vasco	<input checked="" type="checkbox"/> X	8	%
Andalucía	<input checked="" type="checkbox"/> X	5	%
Comunidad Valenciana	<input checked="" type="checkbox"/> X	1	%
Otras	<input checked="" type="checkbox"/> X	1	%



## B.-ANÁLISIS SECTORIAL

6. ¿En que **porcentaje de sectores** ha sido mas demandada la presencia de un **DIP**?

Oficinas y sedes corporativas	18	%
Centros Comerciales	16	%
Hosteleria	8	%
Residencial	19	%
Industrial	17	%
Hospitalario	10	%
Logistica	12	%

7. Valore la **importancia de la especialización** de las empresas de DIP, por sectores y servicios.

Muy Importante	
Importante	X
Medianamente Importante	
Poco Importante	
Nada sIImportante	
NS/NC	

8. ¿Cuál de estos **servicios es el que su empresa desarrolla** en mayor medida?

Dirección Integrada de Proyecto DIP	X
D. Integrada de Construccion CM	X
Project monitoring	X
Due Diligence	
Control de costes	
Management Contrating	X
Otros( gestión de riegos, design..)	X

9. ¿En su opinión, en cual de estos servicios existe **mas Demanda**?

Dirección Integrada de Proyecto DIP	X
D. Integrada de Construccion CM	X
Project monitoring	X
Due Diligence	
Control de costes	
Management Contrating	X
Otros( gestión de riegos, design..)	X

10. ¿Cual es el tipo de contrato **mas Utilizado**?

Contrato de servicios	X
Contrato de obras	X
Precios máximo garantizado	X
Llave en mano	
Consultoria	
Otros( gestión de riegos, design..)	

## C.-ANALISIS CUALITATIVO

11. ¿Cuál cree que es el motivo principal para la **contratacion** del servicio de DIP?.

No tiene personal interno	X
Responsabilidad en el proyecto	X
Ahorro de costes	
Control de plazos	X
Otras causas	

12. ¿Cuál cree que es el motivo principal para la **no contratacion** del servicio de DIP?.

Realiza los servicios la propia empresa	X
Razones de coste económico	
Desconocimiento del servicio	
Otras causas	

13. ¿Que **grado de satisfacción** consideran que ha tenido su cliente al contratar el servicio de PM?.

	2007	2008	2009	2010	2011	
Muy satisfecho	2	4	2	4	5	%
Bastante satisfecho	42	38	39	40	41	%
Medianamente satisfecho	31	31	32	29	32	%
Poco satisfecho	19	21	20	20	17	%
Nada satisfecho	3	3	3	3	2	%
NS/NC	3	3	4	4	3	%

14. ¿Cual es es su opinión los servicios que ofrecen **mayor Calidad** a la hora de la contratacion?

Dirección Integrada de Proyecto DIP	X
D. Integrada de Construccion CM	X
Project monitoring	X
Due Diligence	
Control de costes	
Management Contrating	X
Otros( gestión de riegos, design..)	X

15. ¿Cómo considera la **normalización de Contratos** por parte de la Administración?

Muy Importante	
Importante	
Medianamente Importante	X
Poco Importante	
Nada sIImportante	
NS/NC	

## D. ANALISIS CUANTITATIVO

16. ¿Qué **volumen de obra** ha sido gestionado por su empresa estos 5 ultimos años?

2007	68,87	%
2008	70,52	%
2009	66,93	%
2010	60,57	%
2011	66,93	%

17. ¿En el periodo entre 2007 y 2011, que **volumen de contratación** ha realizado su compañía?.

	2007	2008	2009	2010	2011
Menos de 1 millon de Euros					
Entre 1 y 10 millones de Euros					
Entre 10 y 20 millones de Euros					
Entre 20 y 30 millones de Euros		X	X	X	X
Mas de 30 millones de Euros	X				

18. ¿Que **volumen de facturación** de servicios de PM ha realizado su compañía según **tipo de servicios** ?.

	2007	2008	2009	2010	2011
Dirección Integrada de Proyecto DIP	38,20%	35,80%	35,80%	32,00%	30,00%
D. Integrada de Construccion CM	31,70%	32,00%	32,00%	28,00%	28,00%
Project monitoring	9,00%	6,00%	6,00%	6,00%	4,00%
Due Diligence	5,00%	4,00%	4,00%	4,00%	4,00%
Control de costes	4,00%	4,00%	4,00%	4,00%	10,00%
Management Contrating	3,00%	4,00%	4,00%	16,00%	16,50%
Otros( gestión de riegos, design..)	9,00%	16,00%	16,00%	17,00%	17,00%

19. ¿Que **volumen de facturación** de servicios de PM ha realizado su compañía según **tipo de cliente** ?.

	2007	2008	2009	2010	2011	
No experto	29	23	14	11	13	%
Experto(Promotor Inmobiliario)	27	31	37	39	44	%
Inversor	10	9	7	9	6	%
Otros	24	26	28	31	26	%
Administración	10	11	14	10	11	%

20. ¿Que **porcentaje de proyectos** de PM ha tenido con la Administración, o con empresas participadas por la misma?.

2007	35	%
2008	37	%
2009	38	%
2010	40	%
2011	37	%

## E.- ANALISIS PROFESIONAL

21. ¿Considera importante que exista una **regulación específica** dentro de la LOE sobre el P.M?

Muy Importante	
Importante	
Medianamente Importante	X
Poco Importante	
Nada sIImportante	
NS/NC	

22. ¿Por qué piensa que es importante la **regulación del sector en la LOE**?

Especialización de servicios	10	%
Mejorar la calidad de procesos y resultados	20	%
Evitar Instrusismo profesional	30	%
Acotar las responsabilidades	20	%
Proteger al usuario	20	%

23. Valore la importancia de la **Certificacion ISO 21.500**

Muy Importante	
Importante	X
Medianamente Importante	
Poco Importante	
Nada Importante	

24. ¿Piensa que es importante la **Certificación profesional de los DIP** por parte de los organismos acreditados?

Muy Importante	
Importante	X
Medianamente Importante	
Poco Importante	
Nada Importante	
NS/NC	

25. Valore la importancia de tener un **Seguro de Responsabilidad Civil** como garantía.

Muy Importante	X
Importante	
Medianamente Importante	
Poco Importante	
Nada Importante	
NS/NC	

Su empresa, ¿Tiene **seguro de responsabilidad civil**?

SI	X
NO	

# ANALISIS DE LA DIRECCION INTEGRADA DE PROYECTOS (PROJECT & CONSTRUCTION MANAGEMENT) EN EL MARCO EUROPEO: PROPUESTA DE REGULACION EN ESPAÑA Y SU INCLUSION EN LA LEY DE ORDENACION DE LA EDIFICACION

Nº FICHA 03/30-11

FECHA ENE-2012

## FICHA IDENTIFICACION

NOMBRE DE LA EMPRESA: GERENS HILL

ACTIVIDAD PRINCIPAL DE LA EMPRESA: PROJECT MANAGAMENT

CARGO / PUESTO EN LA EMPRESA: PROJECT MANAGAMENT

PERSONA RESPONSABLE: L.R

## CUESTIONARIO

### A.-ACTIVIDAD ORGANIZATIVA

1. ¿Pertenece su Empresa a alguna **Asociación de DIP?**..En caso afirmativo, a cual pertenecen:

SI ☒ X

AEDIP

NO ☐

2. ¿Qué **Porcentaje** del trabajo que desarrollan en el sector de la construcción utiliza los servicios del PM?

%

3. ¿Qué **tipo de clientes** solicitan el servicio de una DIP?

No experto	<input checked="" type="checkbox"/> X	27	%
Experto)Promotor Inmobiliario)	<input checked="" type="checkbox"/> X	33	%
Inversor	<input checked="" type="checkbox"/> X	12	%
Otros	<input type="checkbox"/>	12	%
Administración	<input type="checkbox"/>	16	%

4. ¿En que **lugar** desarrollan más su actividad?

España	<input checked="" type="checkbox"/> X	50	%
Europa	<input checked="" type="checkbox"/> X	30	%
Resto del mundo	<input checked="" type="checkbox"/> X	20	%

5. ¿Dentro de **España**, en que Comunidad autónoma desarrolla mayor trabajo, y podría indicar el %?  
Puede señalar varias casillas en el caso de que se trabaje en mas de una.

Comunidad de Madrid	<input checked="" type="checkbox"/> X	45	%
Cataluña	<input checked="" type="checkbox"/> X	30	%
Pais Vasco	<input checked="" type="checkbox"/> X	22	%
Andalucía	<input checked="" type="checkbox"/> X	1	%
Comunidad Valenciana	<input checked="" type="checkbox"/> X	1	%
Otras	<input checked="" type="checkbox"/> X	1	%



## B.-ANÁLISIS SECTORIAL

6. ¿En que **porcentaje de sectores** ha sido mas demandada la presencia de un **DIP**?

Oficinas y sedes corporativas	17	%
Centros Comerciales	17	%
Hosteleria	10	%
Residencial	18	%
Industrial	20	%
Hospitalario	8	%
Logística	10	%

7. Valore la **importancia de la especialización** de las empresas de DIP, por sectores y servicios.

Muy Importante	
Importante	X
Medianamente Importante	
Poco Importante	
Nada sIImportante	
NS/NC	

8. ¿Cuál de estos **servicios es el que su empresa desarrolla** en mayor medida?.

Dirección Integrada de Proyecto DIP	X
D. Integrada de Construccion CM	X
Project monitoring	X
Due Diligence	
Control de costes	
Management Contrating	
Otros( gestión de riegos, design..)	X

9. ¿En su opinión, en cual de estos servicios existe **mas Demanda**?

Dirección Integrada de Proyecto DIP	X
D. Integrada de Construccion CM	X
Project monitoring	X
Due Diligence	
Control de costes	
Management Contrating	
Otros( gestión de riegos, design..)	X

10. ¿Cual es el tipo de contrato **mas Utilizado**?

Contrato de servicios	X
Contrato de obras	X
Precios máximo garantizado	
Llave en mano	
Consultoria	
Otros( gestión de riegos, design..)	

## C.-ANALISIS CUALITATIVO

11. ¿Cuál cree que es el motivo principal para la **contratacion** del servicio de DIP?.

No tiene personal interno  
Responsabilidad en el proyecto  
Ahorro de costes  
Control de plazos  
Otras causas

X

12. ¿Cuál cree que es el motivo principal para la **no contratacion** del servicio de DIP?.

Realiza los servicios la propia empresa  
Razones de coste económico  
Desconocimiento del servicio  
Otras causas

X

13. ¿Que **grado de satisfacción** consideran que ha tenido su cliente al contratar el servicio de PM?.

Muy satisfecho  
Bastante satisfecho  
Medianamente satisfecho  
Poco satisfecho  
Nada satisfecho  
NS/NC

	2007	2008	2009	2010	2011	
Muy satisfecho	2	4	7	4	5	%
Bastante satisfecho	36	35	31	35	38	%
Medianamente satisfecho	38	38	33	38	40	%
Poco satisfecho	12	10	14	12	8	%
Nada satisfecho	4	3	4	4	3	%
NS/NC	8	8	11	7	6	%

14. ¿ Cual es es su opinión los servicios que ofrecen **mayor Calidad** a la hora de la contratacion?

Dirección Integrada de Proyecto DIP  
D. Integrada de Construcción CM  
Project monitoring  
Due Diligence  
Control de costes  
Management Contrating  
Otros( gestión de riegos, design..)

X
X
X
X
X

15. ¿Cómo considera la **normalización de Contratos** por parte de la Administración?

Muy Importante  
Importante  
Medianamente Importante  
Poco Importante  
Nada sllimportante  
NS/NC

X

## D. ANALISIS CUANTITATIVO

16. ¿Qué **volumen de obra** ha sido gestionado por su empresa estos 5 ultimos años?

2007	22,31	%
2008	24,05	%
2009	18	%
2010	15,14	%
2011	44	%

17. ¿En el periodo entre 2007 y 2011, que **volumen de contratación** ha realizado su compañía?.

Menos de 1 millon de Euros  
Entre 1 y 10 millones de Euros  
Entre 10 y 20 millones de Euros  
Entre 20 y 30 millones de Euros  
Mas de 30 millones de Euros

2007	2008	2009	2010	2011
		X	X	
	X			
X				X

18. ¿Que **volumen de facturación** de servicios de PM ha realizado su compañía según **tipo de servicios** ?.

Dirección Integrada de Proyecto DIP  
D. Integrada de Construcción CM  
Project monitoring  
Due Diligence  
Control de costes  
Management Contrating  
Otros( gestión de riegos, design..)

2007	2008	2009	2010	2011
39,20%	36,80%	38,00%	37,40%	32,64%
33,70%	32,00%	32,85%	32,43%	29,00%
6,80%	6,00%	6,40%	6,20%	8,00%
4,00%	4,00%	4,00%	4,00%	3,38%
4,00%	3,00%	3,50%	3,25%	3,63%
3,00%	4,00%	3,50%	3,75%	12,13%
9,00%	14,00%	11,50%	12,75%	11,00%

19. ¿Que **volumen de facturación** de servicios de PM ha realizado su compañía según **tipo de cliente** ?.

No experto  
Experto(Promotor Inmobiliario)  
Inversor  
Otros  
Administración

2007	2008	2009	2010	2011	
29	23	14	11	13	%
27	31	37	39	44	%
10	9	7	9	6	%
24	26	28	31	26	%
10	11	14	10	11	%

20. ¿Que **porcentaje de proyectos** de PM ha tenido con la Administración, o con empresas participadas por la misma?.

2007	35	%
2008	37	%
2009	38	%
2010	40	%
2011	37	%

## E.- ANALISIS PROFESIONAL

21. ¿Considera importante que exista una **regulación específica** dentro de la LOE sobre el P.M.?

Muy Importante	
Importante	
Medianamente Importante	X
Poco Importante	
Nada si Importante	
NS/NC	

22. ¿Por qué piensa que es importante la **regulación del sector en la LOE**?

Especialización de servicios	12	%
Mejorar la calidad de procesos y resultados	18	%
Evitar Intrusismo profesional	24	%
Acotar las responsabilidades	24	%
Proteger al usuario	22	%

23. Valore la importancia de la **Certificacion ISO 21.500**

Muy Importante	
Importante	X
Medianamente Importante	
Poco Importante	
Nada Importante	

24. ¿Piensa que es importante la **Certificación profesional de los DIP** por parte de los organismos acreditados?

Muy Importante	
Importante	X
Medianamente Importante	
Poco Importante	
Nada Importante	
NS/NC	

25. Valore la importancia de tener un **Seguro de Responsabilidad Civil** como garantía.

Muy Importante	X
Importante	
Medianamente Importante	
Poco Importante	
Nada Importante	
NS/NC	

Su empresa, ¿Tiene **seguro de responsabilidad civil**?

SI	X
NO	

# ANALISIS DE LA DIRECCION INTEGRADA DE PROYECTOS (PROJECT & CONSTRUCTION MANAGEMENT) EN EL MARCO EUROPEO: PROPUESTA DE REGULACION EN ESPAÑA Y SU INCLUSION EN LA LEY DE ORDENACION DE LA EDIFICACION

Nº FICHA

04/30-11

FECHA

ENE-2012

## FICHA IDENTIFICACION

NOMBRE DE LA EMPRESA:

ETYPSA

ACTIVIDAD PRINCIPAL DE LA EMPRESA:

PROJECT MANAGAMENT

CARGO / PUESTO EN LA EMPRESA:

DIRECTOR DE PROYECTOS

PERSONA RESPONSABLE:

C.H.P

## CUESTIONARIO

### A.-ACTIVIDAD ORGANIZATIVA

1. ¿Pertenece su Empresa a alguna **Asociación de DIP**? En caso afirmativo, a cual pertenecen:

SI

☒

AEDIP

NO

☐

2. ¿Qué **Porcentaje** del trabajo que desarrollan en el sector de la construcción utiliza los servicios del PM?

%

3. ¿Qué **tipo de clientes** solicitan el servicio de una DIP?

No experto

☒

33 %

Experto)Promotor Inmobiliario)

☒

24 %

Inversor

☒

16 %

Otros

☒

14 %

Administración

☒

13 %

4. ¿En que **lugar** desarrollan más su actividad?

España

☒

45 %

Europa

☒

40 %

Resto del mundo

☒

15 %

5. ¿Dentro de **España**, en que Comunidad autónoma desarrolla mayor trabajo, y podría indicar el %?  
Puede señalar varias casillas en el caso de que se trabaje en mas de una.

Comunidad de Madrid

☒

30 %

Cataluña

☒

45 %

País Vasco

☒

17 %

Andalucía

☒

4 %

Comunidad Valenciana

☒

2 %

Otras

☒

2 %



## B.-ANÁLISIS SECTORIAL

6. ¿En que **porcentaje de sectores** ha sido mas demandada la presencia de un **DIP**?

Oficinas y sedes corporativas	18	%
Centros Comerciales	23	%
Hosteleria	4	%
Residencial	16	%
Industrial	21	%
Hospitalario	8	%
Logistica	10	%

7. Valore la **importancia de la especialización** de las empresas de DIP, por sectores y servicios.

Muy Importante	
Importante	X
Medianamente Importante	
Poco Importante	
Nada sIImportante	
NS/NC	

8. ¿Cuál de estos **servicios es el que su empresa desarrolla** en mayor medida?

Dirección Integrada de Proyecto DIP	X
D. Integrada de Construccion CM	X
Project monitoring	X
Due Diligence	
Control de costes	
Management Contrating	
Otros( gestión de riegos, design..)	

9. ¿En su opinión, en cual de estos servicios existe **mas Demanda**?

Dirección Integrada de Proyecto DIP	X
D. Integrada de Construccion CM	X
Project monitoring	X
Due Diligence	
Control de costes	
Management Contrating	
Otros( gestión de riegos, design..)	

10. ¿Cual es el tipo de contrato **mas Utilizado**?

Contrato de servicios	
Contrato de obras	X
Precios máximo garantizado	
Llave en mano	
Consultoria	
Otros( gestión de riegos, design..)	

## C.-ANALISIS CUALITATIVO

11. ¿Cuál cree que es el motivo principal para la **contratacion** del servicio de DIP?.

No tiene personal interno  
Responsabilidad en el proyecto  
Ahorro de costes  
Control de plazos  
Otras causas

X

12. ¿Cuál cree que es el motivo principal para la **no contratacion** del servicio de DIP?.

Realiza los servicios la propia empresa  
Razones de coste económico  
Desconocimiento del servicio  
Otras causas

x

13. ¿Que **grado de satisfacción** consideran que ha tenido su cliente al contratar el servicio de PM?.

Muy satisfecho  
Bastante satisfecho  
Medianamente satisfecho  
Poco satisfecho  
Nada satisfecho  
NS/NC

2007	2008	2009	2010	2011	
1	3	5	5	6	%
37	36	33	34	37	%
38	40	32	38	40	%
12	10	15	12	8	%
5	3	4	4	3	%
7	8	11	7	6	%

14. ¿ Cual es es su opinión los servicios que ofrecen **mayor Calidad** a la hora de la contratacion?

Dirección Integrada de Proyecto DIP  
D. Integrada de Construcción CM  
Project monitoring  
Due Diligence  
Control de costes  
Management Contrating  
Otros( gestión de riegos, design..)

X
X

15. ¿Cómo considera la **normalización de Contratos** por parte de la Administración?

Muy Importante  
Importante  
Medianamente Importante  
Poco Importante  
Nada sllimportante  
NS/NC

X

## D. ANALISIS CUANTITATIVO

16. ¿Qué **volumen de obra** ha sido gestionado por su empresa estos 5 ultimos años?

2007	15,2	%
2008	15,2	%
2009	14	%
2010	14	%
2011	14	%

17. ¿En el periodo entre 2007 y 2011, que **volumen de contratación** ha realizado su compañía?.

Menos de 1 millon de Euros  
Entre 1 y 10 millones de Euros  
Entre 10 y 20 millones de Euros  
Entre 20 y 30 millones de Euros  
Mas de 30 millones de Euros

2007	2008	2009	2010	2011
X	X	X	X	X

18. ¿Que **volumen de facturación** de servicios de PM ha realizado su compañía según **tipo de servicios** ?.

Dirección Integrada de Proyecto DIP  
D. Integrada de Construccion CM  
Project monitoring  
Due Diligence  
Control de costes  
Management Contrating  
Otros( gestión de riegos, design..)

2007	2008	2009	2010	2011
36,20%	36,80%	36,50%	36,65%	31,14%
29,70%	32,00%	30,85%	31,43%	29,00%
8,60%	6,00%	7,30%	6,65%	8,00%
7,00%	4,00%	5,50%	4,75%	3,38%
4,00%	3,00%	3,50%	3,25%	3,75%
5,00%	3,00%	4,00%	3,50%	12,75%
9,00%	15,00%	12,00%	13,50%	12,00%

19. ¿Que **volumen de facturación** de servicios de PM ha realizado su compañía según **tipo de cliente** ?.

No experto  
Experto(Promotor Inmobiliario)  
Inversor  
Otros  
Administración

2007	2008	2009	2010	2011	
31	36	30	21	31	%
24	23	26	24	23	%
9	8	7	9	9	%
26	25	27	36	26	%
10	8	10	10	11	%

20. ¿Que **porcentaje de proyectos** de PM ha tenido con la Administración, o con empresas participadas por la misma?.

2007	31	%
2008	33	%
2009	32	%
2010	35	%
2011	39	%

## E.- ANALISIS PROFESIONAL

21. ¿Considera importante que exista una **regulación específica** dentro de la LOE sobre el P.M?

Muy Importante	
Importante	X
Medianamente Importante	
Poco Importante	
Nada sIImportante	
NS/NC	

22. ¿Por qué piensa que es importante la **regulación del sector en la LOE**?

Especialización de servicios	20	%
Mejorar la calidad de procesos y resultados	15	%
Evitar Intrusismo profesional	20	%
Acotar las responsabilidades	20	%
Proteger al usuario	25	%

23. Valore la importancia de la **Certificacion ISO 21.500**

Muy Importante	
Importante	X
Medianamente Importante	
Poco Importante	
Nada Importante	

24. ¿Piensa que es importante la **Certificación profesional de los DIP** por parte de los organismos acreditados?

Muy Importante	
Importante	X
Medianamente Importante	
Poco Importante	
Nada Importante	
NS/NC	

25. Valore la importancia de tener un **Seguro de Responsabilidad Civil** como garantía.

Muy Importante	X
Importante	
Medianamente Importante	
Poco Importante	
Nada Importante	
NS/NC	

Su empresa, ¿Tiene **seguro de responsabilidad civil**?

SI	X
NO	

# ANALISIS DE LA DIRECCION INTEGRADA DE PROYECTOS (PROJECT & CONSTRUCTION MANAGEMENT) EN EL MARCO EUROPEO: PROPUESTA DE REGULACION EN ESPAÑA Y SU INCLUSION EN LA LEY DE ORDENACION DE LA EDIFICACION

Nº FICHA 05/30-11

FECHA ENE-2012

## FICHA IDENTIFICACION

NOMBRE DE LA EMPRESA: EC HARRIS

ACTIVIDAD PRINCIPAL DE LA EMPRESA: Consultoría de Estrategia y Operaciones

CARGO / PUESTO EN LA EMPRESA: SUBDIRECTOR GENERAL

PERSONA RESPONSABLE: J.J.C

## CUESTIONARIO

### A.-ACTIVIDAD ORGANIZATIVA

1. ¿Pertenece su Empresa a alguna **Asociación de DIP**?.En caso afirmativo, a cual pertenecen:

SI ☒ **AEDIP**

NO ☐

2. ¿Qué **Porcentaje** del trabajo que desarrollan en el sector de la construcción utiliza los servicios del PM?

%

3. ¿Qué **tipo de clientes** solicitan el servicio de una DIP?

No experto	<input checked="" type="checkbox"/>	26	%
Experto)Promotor Inmobiliario)	<input checked="" type="checkbox"/>	24	%
Inversor	<input checked="" type="checkbox"/>	28	%
Otros	<input type="checkbox"/>	8	%
Administración	<input type="checkbox"/>	14	%

4. ¿En que **lugar** desarrollan más su actividad?

España	<input checked="" type="checkbox"/>	20	%
Europa	<input checked="" type="checkbox"/>	70	%
Resto del mundo	<input checked="" type="checkbox"/>	10	%

5. ¿Dentro de **España**, en que Comunidad autónoma desarrolla mayor trabajo, y podría indicar el %?  
Puede señalar varias casillas en el caso de que se trabaje en mas de una.

Comunidad de Madrid	<input checked="" type="checkbox"/>	45	%
Cataluña	<input checked="" type="checkbox"/>	30	%
Pais Vasco	<input checked="" type="checkbox"/>	20	%
Andalucía	<input checked="" type="checkbox"/>	2	%
Comunidad Valenciana	<input checked="" type="checkbox"/>	2	%
Otras	<input checked="" type="checkbox"/>	1	%



## B.-ANÁLISIS SECTORIAL

6. ¿En que **porcentaje de sectores** ha sido mas demandada la presencia de un **DIP**?

Oficinas y sedes corporativas	23	%
Centros Comerciales	16	%
Hosteleria	5	%
Residencial	30	%
Industrial	9	%
Hospitalario	5	%
Logistica	12	%

7. Valore la **importancia de la especialización** de las empresas de DIP, por sectores y servicios.

Muy Importante	
Importante	
Medianamente Importante	X
Poco Importante	
Nada si Importante	
NS/NC	

8. ¿Cuál de estos **servicios es el que su empresa desarrolla** en mayor medida?.

Dirección Integrada de Proyecto DIP	X
D. Integrada de Construcción CM	X
Project monitoring	
Due Diligence	
Control de costes	
Management Contrating	
Otros( gestión de riegos, design..)	

9. ¿En su opinión, en cual de estos servicios existe **mas Demanda**?

Dirección Integrada de Proyecto DIP	X
D. Integrada de Construcción CM	X
Project monitoring	
Due Diligence	
Control de costes	
Management Contrating	
Otros( gestión de riegos, design..)	

10. ¿Cual es el tipo de contrato **mas Utilizado**?

Contrato de servicios	X
Contrato de obras	
Precios máximo garantizado	X
Llave en mano	
Consultoria	
Otros( gestión de riegos, design..)	

## C.-ANALISIS CUALITATIVO

11. ¿Cuál cree que es el motivo principal para la **contratacion** del servicio de DIP?.

No tiene personal interno  
Responsabilidad en el proyecto  
Ahorro de costes  
Control de plazos  
Otras causas

X
X

12. ¿Cuál cree que es el motivo principal para la **no contratacion** del servicio de DIP?.

Realiza los servicios la propia empresa  
Razones de coste económico  
Desconocimiento del servicio  
Otras causas

X

13. ¿Que **grado de satisfacción** consideran que ha tenido su cliente al contratar el servicio de PM?.

Muy satisfecho  
Bastante satisfecho  
Medianamente satisfecho  
Poco satisfecho  
Nada satisfecho  
NS/NC

	2007	2008	2009	2010	2011	
Muy satisfecho	2	3	5	3	6	%
Bastante satisfecho	36	36	33	32	37	%
Medianamente satisfecho	37	40	32	35	40	%
Poco satisfecho	14	10	15	14	8	%
Nada satisfecho	8	3	4	6	3	%
NS/NC	3	8	11	10	6	%

14. ¿Cual es es su opinión los servicios que ofrecen **mayor Calidad** a la hora de la contratacion?

Dirección Integrada de Proyecto DIP  
D. Integrada de Construcción CM  
Project monitoring  
Due Diligence  
Control de costes  
Management Contrating  
Otros( gestión de riegos, design..)

X
X
X

15. ¿Cómo considera la **normalización de Contratos** por parte de la Administración?

Muy Importante  
Importante  
Medianamente Importante  
Poco Importante  
Nada sIImportante  
NS/NC

X

## D. ANALISIS CUANTITATIVO

16. ¿Qué **volumen de obra** ha sido gestionado por su empresa estos 5 ultimos años?

2007	11,9	%
2008	11,5	%
2009	9,75	%
2010	12,75	%
2011	13	%

17. ¿En el periodo entre 2007 y 2011, que **volumen de contratación** ha realizado su compañía?.

	2007	2008	2009	2010	2011
Menos de 1 millon de Euros					
Entre 1 y 10 millones de Euros					
Entre 10 y 20 millones de Euros					
Entre 20 y 30 millones de Euros			X	X	
Mas de 30 millones de Euros	X	X			X

18. ¿Que **volumen de facturación** de servicios de PM ha realizado su compañía según **tipo de servicios** ?.

	2007	2008	2009	2010	2011
Dirección Integrada de Proyecto DIP	39,20%	36,80%	38,00%	37,40%	30,39%
D. Integrada de Construcción CM	27,70%	32,00%	29,85%	30,93%	29,25%
Project monitoring	6,70%	6,00%	6,35%	6,18%	8,00%
Due Diligence	8,00%	4,00%	6,00%	5,00%	3,38%
Control de costes	4,00%	3,00%	3,50%	3,25%	4,75%
Management Contrating	6,00%	4,00%	5,00%	4,50%	11,81%
Otros( gestión de riegos, design..)	8,00%	14,10%	11,05%	12,58%	12,00%

19. ¿Que **volumen de facturación** de servicios de PM ha realizado su compañía según **tipo de cliente** ?.

	2007	2008	2009	2010	2011	
No experto	32	33	29	21	31	%
Experto(Promotor Inmobiliario)	20	12	16	32	21	%
Inversor	5	8	7	4	3	%
Otros	8	10	10	9	7	%
Administración	35	37	38	34	38	%

20. ¿Que **porcentaje de proyectos** de PM ha tenido con la Administración, o con empresas participadas por la misma?.

2007	28,6	%
2008	31	%
2009	32,5	%
2010	33,7	%
2011	38,9	%

## E.- ANALISIS PROFESIONAL

21. ¿Considera importante que exista una **regulación específica** dentro de la LOE sobre el P.M?

Muy Importante	
Importante	X
Medianamente Importante	
Poco Importante	
Nada si Importante	
NS/NC	

22. ¿Por qué piensa que es importante la **regulación del sector en la LOE**?

Especialización de servicios	15	%
Mejorar la calidad de procesos y resultados	18	%
Evitar Intrusismo profesional	16	%
Acotar las responsabilidades	24	%
Proteger al usuario	27	%

23. Valore la importancia de la **Certificacion ISO 21.500**

Muy Importante	X
Importante	
Medianamente Importante	
Poco Importante	
Nada Importante	

24. ¿Piensa que es importante la **Certificación profesional de los DIP** por parte de los organismos acreditados?

Muy Importante	X
Importante	
Medianamente Importante	
Poco Importante	
Nada Importante	
NS/NC	

25. Valore la importancia de tener un **Seguro de Responsabilidad Civil** como garantía.

Muy Importante	X
Importante	
Medianamente Importante	
Poco Importante	
Nada Importante	
NS/NC	

Su empresa, ¿Tiene **seguro de responsabilidad civil**?

SI	X
NO	

# ANALISIS DE LA DIRECCION INTEGRADA DE PROYECTOS (PROJECT & CONSTRUCTION MANAGEMENT) EN EL MARCO EUROPEO: PROPUESTA DE REGULACION EN ESPAÑA Y SU INCLUSION EN LA LEY DE ORDENACION DE LA EDIFICACION

Nº FICHA 06/30-11

FECHA ENE-2012

## FICHA IDENTIFICACION

NOMBRE DE LA EMPRESA: MACE

ACTIVIDAD PRINCIPAL DE LA EMPRESA: CONSULT.GESTION Y DIRECC. OBRAS

CARGO / PUESTO EN LA EMPRESA: CONSEJERO DELEGADO

PERSONA RESPONSABLE: J.C.S

## CUESTIONARIO

### A.-ACTIVIDAD ORGANIZATIVA

1. ¿Pertenece su Empresa a alguna **Asociación de DIP**?.En caso afirmativo, a cual pertenecen:

SI ☒

AEDIP

NO ☐

2. ¿Qué **Porcentaje** del trabajo que desarrollan en el sector de la construcción utiliza los servicios del PM?

%

3. ¿Qué **tipo de clientes** solicitan el servicio de una DIP?

No experto	<input checked="" type="checkbox"/>	25	%
Experto(Promotor Inmobiliario)	<input checked="" type="checkbox"/>	32	%
Inversor	<input checked="" type="checkbox"/>	22	%
Otros	<input type="checkbox"/>	9	%
Administración	<input type="checkbox"/>	12	%

4. ¿En que **lugar** desarrollan más su actividad?

España	<input checked="" type="checkbox"/>	20	%
Europa	<input checked="" type="checkbox"/>	60	%
Resto del mundo	<input checked="" type="checkbox"/>	20	%

5. ¿Dentro de **España**, en que Comunidad autónoma desarrolla mayor trabajo, y podría indicar el %?  
Puede señalar varias casillas en el caso de que se trabaje en mas de una.

Comunidad de Madrid	<input checked="" type="checkbox"/>	49	%
Cataluña	<input checked="" type="checkbox"/>	30	%
Pais Vasco	<input checked="" type="checkbox"/>	18	%
Andalucía	<input checked="" type="checkbox"/>	1	%
Comunidad Valenciana	<input checked="" type="checkbox"/>	1	%
Otras	<input checked="" type="checkbox"/>	1	%

## B.-ANÁLISIS SECTORIAL

6. ¿En que **porcentaje de sectores** ha sido mas demandada la presencia de un **DIP**?

Oficinas y sedes corporativas	25	%
Centros Comerciales	12	%
Hosteleria	7	%
Residencial	26	%
Industrial	9	%
Hospitalario	5	%
Logistica	16	%

7. Valore la **importancia de la especialización** de las empresas de DIP, por sectores y servicios.

Muy Importante	
Importante	X
Medianamente Importante	
Poco Importante	
Nada si Importante	
NS/NC	

8. ¿Cuál de estos **servicios es el que su empresa desarrolla** en mayor medida?

Dirección Integrada de Proyecto DIP	X
D. Integrada de Construcción CM	X
Project monitoring	
Due Diligence	X
Control de costes	
Management Contrating	
Otros( gestión de riegos, design..)	

9. ¿En su opinión, en cual de estos servicios existe **mas Demanda**?

Dirección Integrada de Proyecto DIP	X
D. Integrada de Construcción CM	X
Project monitoring	
Due Diligence	X
Control de costes	
Management Contrating	
Otros( gestión de riegos, design..)	

10. ¿Cual es el tipo de contrato **mas Utilizado**?

Contrato de servicios	
Contrato de obras	X
Precios máximo garantizado	
Llave en mano	X
Consultoria	
Otros( gestión de riegos, design..)	

## C.-ANALISIS CUALITATIVO

11. ¿Cuál cree que es el motivo principal para la **contratacion** del servicio de DIP?.

No tiene personal interno  
Responsabilidad en el proyecto  
Ahorro de costes  
Control de plazos  
Otras causas

X
X

12. ¿Cuál cree que es el motivo principal para la **no contratacion** del servicio de DIP?.

Realiza los servicios la propia empresa  
Razones de coste económico  
Desconocimiento del servicio  
Otras causas

X

13. ¿Que **grado de satisfacción** consideran que ha tenido su cliente al contratar el servicio de PM?.

Muy satisfecho  
Bastante satisfecho  
Medianamente satisfecho  
Poco satisfecho  
Nada satisfecho  
NS/NC

	2007	2008	2009	2010	2011	
Muy satisfecho	3	5	3	6	4	%
Bastante satisfecho	36	33	32	37	41	%
Medianamente satisfecho	40	32	35	36	33	%
Poco satisfecho	10	15	14	16	11	%
Nada satisfecho	3	4	6	3	8	%
NS/NC	8	11	10	2	3	%

14. ¿Cual es es su opinión los servicios que ofrecen **mayor Calidad** a la hora de la contratacion?

Dirección Integrada de Proyecto DIP  
D. Integrada de Construcción CM  
Project monitoring  
Due Diligence  
Control de costes  
Management Contrating  
Otros( gestión de riegos, design..)

X
X
X

15. ¿Cómo considera la **normalización de Contratos** por parte de la Administración?

Muy Importante  
Importante  
Medianamente Importante  
Poco Importante  
Nada sIImportante  
NS/NC

X

## D. ANALISIS CUANTITATIVO

16. ¿Qué **volumen de obra** ha sido gestionado por su empresa estos 5 ultimos años?

2007	5,62	%
2008	8,12	%
2009	9,26	%
2010	2,18	%
2011	2,28	%

17. ¿En el periodo entre 2007 y 2011, que **volumen de contratación** ha realizado su compañía?.

	2007	2008	2009	2010	2011
Menos de 1 millon de Euros					
Entre 1 y 10 millones de Euros					
Entre 10 y 20 millones de Euros					
Entre 20 y 30 millones de Euros		X	X	X	
Mas de 30 millones de Euros	X				X

18. ¿Que **volumen de facturación** de servicios de PM ha realizado su compañía según **tipo de servicios** ?.

	2007	2008	2009	2010	2011
Dirección Integrada de Proyecto DIP	40,20%	36,80%	38,50%	37,65%	30,01%
D. Integrada de Construcción CM	26,70%	32,00%	29,35%	30,68%	31,00%
Project monitoring	6,70%	6,00%	6,35%	6,18%	9,20%
Due Diligence	8,00%	4,00%	6,00%	5,00%	3,38%
Control de costes	4,00%	3,00%	3,50%	3,25%	5,13%
Management Contrating	7,00%	4,00%	5,50%	4,75%	11,74%
Otros( gestión de riegos, design..)	7,80%	14,10%	10,95%	12,53%	10,00%

19. ¿Que **volumen de facturación** de servicios de PM ha realizado su compañía según **tipo de cliente** ?.

	2007	2008	2009	2010	2011	
No experto	15	12	15	20	18	%
Experto(Promotor Inmobiliario)	36	34	31	25	29	%
Inversor	10	8	8	14	9	%
Otros	8	10	10	11	7	%
Administración	31	36	36	30	37	%

20. ¿Que **porcentaje de proyectos** de PM ha tenido con la Administración, o con empresas participadas por la misma?.

2007	25	%
2008	28	%
2009	32	%
2010	31	%
2011	37	%



## E.- ANALISIS PROFESIONAL

21. ¿Considera importante que exista una **regulación específica** dentro de la LOE sobre el P.M?

Muy Importante	
Importante	X
Medianamente Importante	
Poco Importante	
Nada si Importante	
NS/NC	

22. ¿Por qué piensa que es importante la **regulación del sector en la LOE**?

Especialización de servicios	15	%
Mejorar la calidad de procesos y resultados	20	%
Evitar Intrusismo profesional	20	%
Acotar las responsabilidades	25	%
Proteger al usuario	20	%

23. Valore la importancia de la **Certificacion ISO 21.500**

Muy Importante	
Importante	X
Medianamente Importante	
Poco Importante	
Nada Importante	

24. ¿Piensa que es importante la **Certificación profesional de los DIP** por parte de los organismos acreditados?

Muy Importante	
Importante	X
Medianamente Importante	
Poco Importante	
Nada Importante	
NS/NC	

25. Valore la importancia de tener un **Seguro de Responsabilidad Civil** como garantía.

Muy Importante	X
Importante	
Medianamente Importante	
Poco Importante	
Nada Importante	
NS/NC	

Su empresa, ¿Tiene **seguro de responsabilidad civil**?

SI	X
NO	

# ANALISIS DE LA DIRECCION INTEGRADA DE PROYECTOS (PROJECT & CONSTRUCTION MANAGEMENT) EN EL MARCO EUROPEO: PROPUESTA DE REGULACION EN ESPAÑA Y SU INCLUSION EN LA LEY DE ORDENACION DE LA EDIFICACION

Nº FICHA 07/30-11

FECHA ENE-2012

## FICHA IDENTIFICACION

NOMBRE DE LA EMPRESA: INYPSA

ACTIVIDAD PRINCIPAL DE LA EMPRESA: CONSULT.GESTION Y DIRECC. OBRAS

CARGO / PUESTO EN LA EMPRESA: DIRECTOR INNOVACION Y TI

PERSONA RESPONSABLE: J.M.G

## CUESTIONARIO

### A.-ACTIVIDAD ORGANIZATIVA

1. ¿Pertenece su Empresa a alguna **Asociación de DIP**?.En caso afirmativo, a cual pertenecen:

SI  .....

NO ☒

2. ¿Qué **Porcentaje** del trabajo que desarrollan en el sector de la construcción utiliza los servicios del PM?

68 %

3. ¿Qué **tipo de clientes** solicitan el servicio de una DIP?

No experto	<input checked="" type="checkbox"/>	10	%
Experto(Promotor Inmobiliario)	<input checked="" type="checkbox"/>	54	%
Inversor	<input checked="" type="checkbox"/>	8	%
Otros	<input checked="" type="checkbox"/>	2	%
Administración	<input checked="" type="checkbox"/>	26	%

4. ¿En que **lugar** desarrollan más su actividad?

España	<input checked="" type="checkbox"/>	60	%
Europa	<input checked="" type="checkbox"/>	30	%
Resto del mundo	<input checked="" type="checkbox"/>	10	%

5. ¿Dentro de **España**, en que Comunidad autónoma desarrolla mayor trabajo, y podría indicar el %?  
Puede señalar varias casillas en el caso de que se trabaje en mas de una.

Comunidad de Madrid	<input checked="" type="checkbox"/>	45	%
Cataluña	<input checked="" type="checkbox"/>	35	%
Pais Vasco	<input checked="" type="checkbox"/>	15	%
Andalucía	<input checked="" type="checkbox"/>	2	%
Comunidad Valenciana	<input checked="" type="checkbox"/>	2	%
Otras	<input checked="" type="checkbox"/>	1	%

## B.-ANÁLISIS SECTORIAL

6. ¿En que **porcentaje de sectores** ha sido mas demandada la presencia de un **DIP**?

Oficinas y sedes corporativas	32	%
Centros Comerciales	10	%
Hosteleria	7	%
Residencial	22	%
Industrial	11	%
Hospitalario	4	%
Logistica	14	%

7. Valore la **importancia de la especialización** de las empresas de DIP, por sectores y servicios.

Muy Importante	X
Importante	
Medianamente Importante	
Poco Importante	
Nada si Importante	
NS/NC	

8. ¿Cuál de estos **servicios es el que su empresa desarrolla** en mayor medida?.

Dirección Integrada de Proyecto DIP	X
D. Integrada de Construcción CM	X
Project monitoring	X
Due Diligence	X
Control de costes	
Management Contrating	
Otros( gestión de riegos, design..)	

9. ¿En su opinión, en cual de estos servicios existe **mas Demanda**?

Dirección Integrada de Proyecto DIP	X
D. Integrada de Construcción CM	X
Project monitoring	X
Due Diligence	X
Control de costes	
Management Contrating	
Otros( gestión de riegos, design..)	

10. ¿Cual es el tipo de contrato **mas Utilizado**?

Contrato de servicios	
Contrato de obras	X
Precios máximo garantizado	
Llave en mano	
Consultoria	X
Otros( gestión de riegos, design..)	

## C.-ANALISIS CUALITATIVO

11. ¿Cuál cree que es el motivo principal para la **contratacion** del servicio de DIP?.

No tiene personal interno  
Responsabilidad en el proyecto  
Ahorro de costes  
Control de plazos  
Otras causas

X
X

12. ¿Cuál cree que es el motivo principal para la **no contratacion** del servicio de DIP?.

Realiza los servicios la propia empresa  
Razones de coste económico  
Desconocimiento del servicio  
Otras causas

X

13. ¿Que **grado de satisfacción** consideran que ha tenido su cliente al contratar el servicio de PM?.

Muy satisfecho  
Bastante satisfecho  
Medianamente satisfecho  
Poco satisfecho  
Nada satisfecho  
NS/NC

	2007	2008	2009	2010	2011	
Muy satisfecho	2	4	5	5	4	%
Bastante satisfecho	37	37	34	36	39	%
Medianamente satisfecho	40	30	33	34	35	%
Poco satisfecho	10	15	12	16	11	%
Nada satisfecho	3	3	6	3	8	%
NS/NC	8	11	10	6	3	%

14. ¿ Cual es es su opinión los servicios que ofrecen **mayor Calidad** a la hora de la contratacion?

Dirección Integrada de Proyecto DIP  
D. Integrada de Construcción CM  
Project monitoring  
Due Diligence  
Control de costes  
Management Contrating  
Otros( gestión de riegos, design..)

X
X
X

15. ¿Cómo considera la **normalización de Contratos** por parte de la Administración?

Muy Importante  
Importante  
Medianamente Importante  
Poco Importante  
Nada sIImportante  
NS/NC

X

## D. ANALISIS CUANTITATIVO

16. ¿Qué **volumen de obra** ha sido gestionado por su empresa estos 5 ultimos años?

2007	8,86	%
2008	9,14	%
2009	9,15	%
2010	12,88	%
2011	14,56	%

17. ¿En el periodo entre 2007 y 2011, que **volumen de contratación** ha realizado su compañía?.

	2007	2008	2009	2010	2011
Menos de 1 millon de Euros					
Entre 1 y 10 millones de Euros					
Entre 10 y 20 millones de Euros		X	X	X	X
Entre 20 y 30 millones de Euros	X				
Mas de 30 millones de Euros					

18. ¿Que **volumen de facturación** de servicios de PM ha realizado su compañía según **tipo de servicios** ?.

	2007	2008	2009	2010	2011
Dirección Integrada de Proyecto DIP	38,90%	36,00%	37,45%	36,73%	26,41%
D. Integrada de Construcción CM	22,10%	29,00%	25,55%	27,28%	31,00%
Project monitoring	8,00%	7,00%	7,50%	7,25%	9,20%
Due Diligence	7,00%	4,00%	5,50%	4,75%	4,25%
Control de costes	3,00%	5,00%	4,00%	4,50%	7,75%
Management Contrating	9,00%	7,00%	8,00%	7,50%	12,00%
Otros( gestión de riegos, design..)	12,00%	12,00%	12,00%	12,00%	9,00%

19. ¿Que **volumen de facturación** de servicios de PM ha realizado su compañía según **tipo de cliente** ?.

	2007	2008	2009	2010	2011	
No experto	26	20	24	27	23	%
Experto(Promotor Inmobiliario)	28	32	31	22	27	%
Inversor	10	8	7	10	12	%
Otros	2	4	3	11	5	%
Administración	34	36	35	30	33	%

20. ¿Que **porcentaje de proyectos** de PM ha tenido con la Administración, o con empresas participadas por la misma?.

2007	23	%
2008	25	%
2009	32	%
2010	34	%
2011	38	%

## E.- ANALISIS PROFESIONAL

21. ¿Considera importante que exista una **regulación específica** dentro de la LOE sobre el P.M?

Muy Importante	
Importante	X
Medianamente Importante	
Poco Importante	
Nada si Importante	
NS/NC	

22. ¿Por qué piensa que es importante la **regulación del sector en la LOE**?

Especialización de servicios	15	%
Mejorar la calidad de procesos y resultados	25	%
Evitar Intrusismo profesional	20	%
Acotar las responsabilidades	25	%
Proteger al usuario	15	%

23. Valore la importancia de la **Certificacion ISO 21.500**

Muy Importante	X
Importante	
Medianamente Importante	
Poco Importante	
Nada Importante	

24. ¿Piensa que es importante la **Certificación profesional de los DIP** por parte de los organismos acreditados?

Muy Importante	X
Importante	
Medianamente Importante	
Poco Importante	
Nada Importante	
NS/NC	

25. Valore la importancia de tener un **Seguro de Responsabilidad Civil** como garantía.

Muy Importante	X
Importante	
Medianamente Importante	
Poco Importante	
Nada Importante	
NS/NC	

Su empresa, ¿Tiene **seguro de responsabilidad civil**?

SI	X
NO	

# ANALISIS DE LA DIRECCION INTEGRADA DE PROYECTOS (PROJECT & CONSTRUCTION MANAGEMENT) EN EL MARCO EUROPEO: PROPUESTA DE REGULACION EN ESPAÑA Y SU INCLUSION EN LA LEY DE ORDENACION DE LA EDIFICACION

Nº FICHA 08/30-11

FECHA ENE-2012

## FICHA IDENTIFICACION

NOMBRE DE LA EMPRESA: CB. RICHARD ELLIS

ACTIVIDAD PRINCIPAL DE LA EMPRESA: CONSULTORIA INMOBILIARIA

CARGO / PUESTO EN LA EMPRESA: DIRECTOR PM

PERSONA RESPONSABLE: L.F

## CUESTIONARIO

### A.-ACTIVIDAD ORGANIZATIVA

1. ¿Pertenece su Empresa a alguna **Asociación de DIP?** En caso afirmativo, a cual pertenecen:

SI  .....

NO ☒

2. ¿Qué **Porcentaje** del trabajo que desarrollan en el sector de la construcción utiliza los servicios del PM?

58 %

3. ¿Qué **tipo de clientes** solicitan el servicio de una DIP?

No experto	<input checked="" type="checkbox"/>	13	%
Experto(Promotor Inmobiliario)	<input checked="" type="checkbox"/>	49	%
Inversor	<input checked="" type="checkbox"/>	8	%
Otros	<input checked="" type="checkbox"/>	4	%
Administración	<input checked="" type="checkbox"/>	26	%

4. ¿En que **lugar** desarrollan más su actividad?

España	<input checked="" type="checkbox"/>	20	%
Europa	<input checked="" type="checkbox"/>	30	%
Resto del mundo	<input checked="" type="checkbox"/>	50	%

5. ¿Dentro de **España**, en que Comunidad autónoma desarrolla mayor trabajo, y podría indicar el %?  
Puede señalar varias casillas en el caso de que se trabaje en mas de una.

Comunidad de Madrid	<input checked="" type="checkbox"/>	55	%
Cataluña	<input checked="" type="checkbox"/>	20	%
Pais Vasco	<input checked="" type="checkbox"/>	22	%
Andalucía	<input checked="" type="checkbox"/>	1	%
Comunidad Valenciana	<input checked="" type="checkbox"/>	1	%
Otras	<input checked="" type="checkbox"/>	1	%

## B.-ANÁLISIS SECTORIAL

6. ¿En que **porcentaje de sectores** ha sido mas demandada la presencia de un **DIP**?

Oficinas y sedes corporativas	35	%
Centros Comerciales	20	%
Hosteleria	10	%
Residencial	15	%
Industrial	5	%
Hospitalario	5	%
Logistica	10	%

7. Valore la **importancia de la especialización** de las empresas de DIP, por sectores y servicios.

Muy Importante	X
Importante	
Medianamente Importante	
Poco Importante	
Nada si Importante	
NS/NC	

8. ¿Cuál de estos **servicios es el que su empresa desarrolla** en mayor medida?.

Dirección Integrada de Proyecto DIP	X
D. Integrada de Construcción CM	X
Project monitoring	
Due Diligence	X
Control de costes	
Management Contrating	X
Otros( gestión de riegos, design..)	

9. ¿En su opinión, en cual de estos servicios existe **mas Demanda**?

Dirección Integrada de Proyecto DIP	X
D. Integrada de Construcción CM	X
Project monitoring	
Due Diligence	X
Control de costes	
Management Contrating	
Otros( gestión de riegos, design..)	

10. ¿Cual es el tipo de contrato **mas Utilizado**?

Contrato de servicios	X
Contrato de obras	X
Precios máximo garantizado	
Llave en mano	
Consultoria	X
Otros( gestión de riegos, design..)	



## C.-ANALISIS CUALITATIVO

11. ¿Cuál cree que es el motivo principal para la **contratacion** del servicio de DIP?.

No tiene personal interno	X
Responsabilidad en el proyecto	X
Ahorro de costes	
Control de plazos	
Otras causas	

12. ¿Cuál cree que es el motivo principal para la **no contratacion** del servicio de DIP?.

Realiza los servicios la propia empresa	X
Razones de coste económico	
Desconocimiento del servicio	
Otras causas	

13. ¿Que **grado de satisfacción** consideran que ha tenido su cliente al contratar el servicio de PM?.

	2007	2008	2009	2010	2011	
Muy satisfecho	3	4	5	5	8	%
Bastante satisfecho	38	37	34	36	35	%
Medianamente satisfecho	40	30	33	34	33	%
Poco satisfecho	10	15	12	16	11	%
Nada satisfecho	3	3	6	3	8	%
NS/NC	6	11	10	6	5	%

14. ¿Cual es es su opinión los servicios que ofrecen **mayor Calidad** a la hora de la contratacion?

Dirección Integrada de Proyecto DIP	X
D. Integrada de Construcción CM	X
Project monitoring	
Due Diligence	X
Control de costes	
Management Contrating	
Otros( gestión de riegos, design..)	

15. ¿Cómo considera la **normalización de Contratos** por parte de la Administración?

Muy Importante	X
Importante	
Medianamente Importante	
Poco Importante	
Nada sIimportante	
NS/NC	

## D. ANALISIS CUANTITATIVO

16. ¿Qué **volumen de obra** ha sido gestionado por su empresa estos 5 ultimos años?

2007	5	%
2008	5	%
2009	9	%
2010	12	%
2011	16	%

17. ¿En el periodo entre 2007 y 2011, que **volumen de contratación** ha realizado su compañía?.

	2007	2008	2009	2010	2011
Menos de 1 millon de Euros					
Entre 1 y 10 millones de Euros					
Entre 10 y 20 millones de Euros			X	X	X
Entre 20 y 30 millones de Euros	X	X			
Mas de 30 millones de Euros					

18. ¿Que **volumen de facturación** de servicios de PM ha realizado su compañía según **tipo de servicios** ?.

	2007	2008	2009	2010	2011
Dirección Integrada de Proyecto DIP	40,00%	38,00%	39,00%	38,50%	36,00%
D. Integrada de Construcción CM	21,10%	27,00%	24,05%	25,53%	23,30%
Project monitoring	8,00%	7,00%	7,50%	7,25%	9,20%
Due Diligence	7,00%	4,00%	5,50%	4,75%	4,25%
Control de costes	3,00%	5,00%	4,00%	4,50%	7,75%
Management Contrating	9,00%	7,00%	8,00%	7,50%	12,00%
Otros( gestión de riegos, design..)	12,00%	12,00%	12,00%	12,00%	7,00%

19. ¿Que **volumen de facturación** de servicios de PM ha realizado su compañía según **tipo de cliente** ?.

	2007	2008	2009	2010	2011	
No experto	30	20	26	36	30	%
Experto(Promotor Inmobiliario)	33	32	30	22	35	%
Inversor	10	8	6	8	15	%
Otros	2	4	3	8	5	%
Administración	25	36	35	26	15	%

20. ¿Que **porcentaje de proyectos** de PM ha tenido con la Administración, o con empresas participadas por la misma?.

2007	21	%
2008	20	%
2009	28	%
2010	26	%
2011	35	%

## E.- ANALISIS PROFESIONAL

21. ¿Considera importante que exista una **regulación específica** dentro de la LOE sobre el P.M?

Muy Importante	X
Importante	
Medianamente Importante	
Poco Importante	
Nada si Importante	
NS/NC	

22. ¿Por qué piensa que es importante la **regulación del sector en la LOE**?

Especialización de servicios	24	%
Mejorar la calidad de procesos y resultados	19	%
Evitar Intrusismo profesional	27	%
Acotar las responsabilidades	15	%
Proteger al usuario	15	%

23. Valore la importancia de la **Certificacion ISO 21.500**

Muy Importante	X
Importante	
Medianamente Importante	
Poco Importante	
Nada Importante	

24. ¿Piensa que es importante la **Certificación profesional de los DIP** por parte de los organismos acreditados?

Muy Importante	X
Importante	
Medianamente Importante	
Poco Importante	
Nada Importante	
NS/NC	

25. Valore la importancia de tener un **Seguro de Responsabilidad Civil** como garantía.

Muy Importante	X
Importante	
Medianamente Importante	
Poco Importante	
Nada Importante	
NS/NC	

Su empresa, ¿Tiene **seguro de responsabilidad civil**?

SI	X
NO	

# ANALISIS DE LA DIRECCION INTEGRADA DE PROYECTOS (PROJECT & CONSTRUCTION MANAGEMENT) EN EL MARCO EUROPEO: PROPUESTA DE REGULACION EN ESPAÑA Y SU INCLUSION EN LA LEY DE ORDENACION DE LA EDIFICACION

Nº FICHA 09/30-11

FECHA ENE-2012

## FICHA IDENTIFICACION

NOMBRE DE LA EMPRESA: TYP SA

ACTIVIDAD PRINCIPAL DE LA EMPRESA: CONSULTORIA INMOBILIARIA

CARGO / PUESTO EN LA EMPRESA: DIRECTOR GRAL CALIDAD Y MEDIO AMBIENTE

PERSONA RESPONSABLE: J.C.M

## CUESTIONARIO

### A.-ACTIVIDAD ORGANIZATIVA

1. ¿Pertenece su Empresa a alguna **Asociación de DIP**?.En caso afirmativo, a cual pertenecen:

SI ☒ **AEDIP**

NO ☐

2. ¿Qué **Porcentaje** del trabajo que desarrollan en el sector de la construcción utiliza los servicios del PM?

%

3. ¿Qué **tipo de clientes** solicitan el servicio de una DIP?

No experto	<input checked="" type="checkbox"/>	16	%
Experto(Promotor Inmobiliario)	<input checked="" type="checkbox"/>	42	%
Inversor	<input checked="" type="checkbox"/>	8	%
Otros	<input checked="" type="checkbox"/>	4	%
Administración	<input checked="" type="checkbox"/>	30	%

4. ¿En que **lugar** desarrollan más su actividad?

España	<input checked="" type="checkbox"/>	48	%
Europa	<input checked="" type="checkbox"/>	28	%
Resto del mundo	<input checked="" type="checkbox"/>	24	%

5. ¿Dentro de **España**, en que Comunidad autónoma desarrolla mayor trabajo, y podría indicar el %?  
Puede señalar varias casillas en el caso de que se trabaje en mas de una.

Comunidad de Madrid	<input checked="" type="checkbox"/>	49	%
Cataluña	<input checked="" type="checkbox"/>	40	%
Pais Vasco	<input checked="" type="checkbox"/>	8	%
Andalucía	<input checked="" type="checkbox"/>	1	%
Comunidad Valenciana	<input checked="" type="checkbox"/>	1	%
Otras	<input checked="" type="checkbox"/>	1	%

## B.-ANÁLISIS SECTORIAL

6. ¿En que **porcentaje de sectores** ha sido mas demandada la presencia de un **DIP**?

Oficinas y sedes corporativas	33	%
Centros Comerciales	10	%
Hosteleria	7	%
Residencial	22	%
Industrial	11	%
Hospitalario	3	%
Logistica	14	%

7. Valore la **importancia de la especialización** de las empresas de DIP, por sectores y servicios.

Muy Importante	X
Importante	
Medianamente Importante	
Poco Importante	
Nada sIImportante	
NS/NC	

8. ¿Cuál de estos **servicios es el que su empresa desarrolla** en mayor medida?.

Dirección Integrada de Proyecto DIP	X
D. Integrada de Construcción CM	X
Project monitoring	
Due Diligence	
Control de costes	
Management Contrating	
Otros( gestión de riegos, design..)	

9. ¿En su opinión, en cual de estos servicios existe **mas Demanda**?

Dirección Integrada de Proyecto DIP	X
D. Integrada de Construcción CM	X
Project monitoring	
Due Diligence	
Control de costes	
Management Contrating	
Otros( gestión de riegos, design..)	

10. ¿Cual es el tipo de contrato **mas Utilizado**?

Contrato de servicios	X
Contrato de obras	X
Precios máximo garantizado	
Llave en mano	X
Consultoria	X
Otros( gestión de riegos, design..)	

## C.-ANALISIS CUALITATIVO

11. ¿Cuál cree que es el motivo principal para la **contratacion** del servicio de DIP?.

No tiene personal interno	X
Responsabilidad en el proyecto	X
Ahorro de costes	
Control de plazos	
Otras causas	X

12. ¿Cuál cree que es el motivo principal para la **no contratacion** del servicio de DIP?.

Realiza los servicios la propia empresa	X
Razones de coste económico	
Desconocimiento del servicio	
Otras causas	

13. ¿Que **grado de satisfacción** consideran que ha tenido su cliente al contratar el servicio de PM?.

	2007	2008	2009	2010	2011	
Muy satisfecho	3	4	5	5	4	%
Bastante satisfecho	36	37	34	36	39	%
Medianamente satisfecho	41	30	33	34	35	%
Poco satisfecho	10	15	12	16	11	%
Nada satisfecho	3	3	6	3	8	%
NS/NC	7	11	10	6	3	%

14. ¿Cual es es su opinión los servicios que ofrecen **mayor Calidad** a la hora de la contratacion?

Dirección Integrada de Proyecto DIP	X
D. Integrada de Construcción CM	X
Project monitoring	
Due Diligence	
Control de costes	
Management Contrating	
Otros( gestión de riegos, design..)	

15. ¿Cómo considera la **normalización de Contratos** por parte de la Administración?

Muy Importante	X
Importante	
Medianamente Importante	
Poco Importante	
Nada sllImportante	
NS/NC	

## D. ANALISIS CUANTITATIVO

16. ¿Qué **volumen de obra** ha sido gestionado por su empresa estos 5 ultimos años?

2007	8	%
2008	8,7	%
2009	8,8	%
2010	9,3	%
2011	8	%

17. ¿En el periodo entre 2007 y 2011, que **volumen de contratación** ha realizado su compañía?.

Menos de 1 millon de Euros  
Entre 1 y 10 millones de Euros  
Entre 10 y 20 millones de Euros  
Entre 20 y 30 millones de Euros  
Mas de 30 millones de Euros

2007	2008	2009	2010	2011
	X	X	X	X
X				

18. ¿Que **volumen de facturación** de servicios de PM ha realizado su compañía según **tipo de servicios** ?.

Dirección Integrada de Proyecto DIP  
D. Integrada de Construcción CM  
Project monitoring  
Due Diligence  
Control de costes  
Management Contrating  
Otros( gestión de riegos, design..)

2007	2008	2009	2010	2011
39,20%	35,80%	37,50%	36,65%	30,50%
28,00%	32,00%	30,00%	31,00%	28,00%
9,00%	6,00%	7,50%	6,75%	8,50%
6,00%	4,00%	5,00%	4,50%	6,00%
4,00%	4,00%	4,00%	4,00%	6,00%
3,00%	4,00%	3,50%	3,75%	8,00%
11,00%	14,00%	12,50%	13,25%	13,00%

19. ¿Que **volumen de facturación** de servicios de PM ha realizado su compañía según **tipo de cliente** ?.

No experto  
Experto(Promotor Inmobiliario)  
Inversor  
Otros  
Administración

2007	2008	2009	2010	2011	
26	22	26	32	25	%
28	30	31	22	33	%
10	8	7	12	9	%
2	4	3	8	5	%
34	36	33	26	28	%

20. ¿Que **porcentaje de proyectos** de PM ha tenido con la Administración, o con empresas participadas por la misma?.

2007	26	%
2008	25	%
2009	32	%
2010	34	%
2011	28	%

## E.- ANALISIS PROFESIONAL

21. ¿Considera importante que exista una **regulación específica** dentro de la LOE sobre el P.M?

Muy Importante	X
Importante	
Medianamente Importante	
Poco Importante	
Nada si Importante	
NS/NC	

22. ¿Por qué piensa que es importante la **regulación del sector en la LOE?**.

Especialización de servicios	15	%
Mejorar la calidad de procesos y resultados	30	%
Evitar Intrusismo profesional	20	%
Acotar las responsabilidades	20	%
Proteger al usuario	15	%

23. Valore la importancia de la **Certificacion ISO 21.500**

Muy Importante	X
Importante	
Medianamente Importante	
Poco Importante	
Nada Importante	

24. ¿Piensa que es importante la **Certificación profesional de los DIP** por parte de los organismos acreditados?.

Muy Importante	X
Importante	
Medianamente Importante	
Poco Importante	
Nada Importante	
NS/NC	

25. Valore la importancia de tener un **Seguro de Responsabilidad Civil** como garantía.

Muy Importante	X
Importante	
Medianamente Importante	
Poco Importante	
Nada Importante	
NS/NC	

Su empresa, ¿Tiene **seguro de responsabilidad civil?**.

SI	X
NO	



# ANALISIS DE LA DIRECCION INTEGRADA DE PROYECTOS (PROJECT & CONSTRUCTION MANAGEMENT) EN EL MARCO EUROPEO: PROPUESTA DE REGULACION EN ESPAÑA Y SU INCLUSION EN LA LEY DE ORDENACION DE LA EDIFICACION

Nº FICHA 10/30-11

FECHA ENE-2012

## FICHA IDENTIFICACION

NOMBRE DE LA EMPRESA: LKS

ACTIVIDAD PRINCIPAL DE LA EMPRESA: CONSULTORIA INMOBILIARIA

CARGO / PUESTO EN LA EMPRESA: DIRECTOR PROJECTS

PERSONA RESPONSABLE: I.S

## CUESTIONARIO

### A.-ACTIVIDAD ORGANIZATIVA

1. ¿Pertenece su Empresa a alguna **Asociación de DIP**?.En caso afirmativo, a cual pertenecen:

SI ☒

AEDIP

NO ☐

2. ¿Qué **Porcentaje** del trabajo que desarrollan en el sector de la construcción utiliza los servicios del PM?

%

3. ¿Qué **tipo de clientes** solicitan el servicio de una DIP?

No experto	<input checked="" type="checkbox"/>	24	%
Experto(Promotor Inmobiliario)	<input checked="" type="checkbox"/>	37	%
Inversor	<input checked="" type="checkbox"/>	9	%
Otros	<input checked="" type="checkbox"/>	3	%
Administración	<input checked="" type="checkbox"/>	27	%

4. ¿En que **lugar** desarrollan más su actividad?

España	<input checked="" type="checkbox"/>	60	%
Europa	<input checked="" type="checkbox"/>	30	%
Resto del mundo	<input checked="" type="checkbox"/>	10	%

5. ¿Dentro de **España**, en que Comunidad autónoma desarrolla mayor trabajo, y podría indicar el %?  
Puede señalar varias casillas en el caso de que se trabaje en mas de una.

Comunidad de Madrid	<input checked="" type="checkbox"/>	29	%
Cataluña	<input checked="" type="checkbox"/>	23	%
Pais Vasco	<input checked="" type="checkbox"/>	45	%
Andalucía	<input checked="" type="checkbox"/>	1	%
Comunidad Valenciana	<input checked="" type="checkbox"/>	1	%
Otras	<input checked="" type="checkbox"/>	1	%

## B.-ANÁLISIS SECTORIAL

6. ¿En que **porcentaje de sectores** ha sido mas demandada la presencia de un **DIP**?

Oficinas y sedes corporativas	32	%
Centros Comerciales	10	%
Hosteleria	7	%
Residencial	22	%
Industrial	11	%
Hospitalario	4	%
Logistica	14	%

7. Valore la **importancia de la especialización** de las empresas de DIP, por sectores y servicios.

Muy Importante	X
Importante	
Medianamente Importante	
Poco Importante	
Nada sIImportante	
NS/NC	

8. ¿Cuál de estos **servicios es el que su empresa desarrolla** en mayor medida?.

Dirección Integrada de Proyecto DIP	
D. Integrada de Construcción CM	
Project monitoring	X
Due Diligence	
Control de costes	
Management Contrating	X
Otros( gestión de riegos, design..)	

9. ¿En su opinión, en cual de estos servicios existe **mas Demanda**?

Dirección Integrada de Proyecto DIP	X
D. Integrada de Construcción CM	
Project monitoring	X
Due Diligence	
Control de costes	
Management Contrating	X
Otros( gestión de riegos, design..)	

10. ¿Cual es el tipo de contrato **mas Utilizado**?

Contrato de servicios	X
Contrato de obras	
Precios máximo garantizado	
Llave en mano	
Consultoria	X
Otros( gestión de riegos, design..)	

## C.-ANALISIS CUALITATIVO

11. ¿Cuál cree que es el motivo principal para la **contratacion** del servicio de DIP?.

No tiene personal interno  
Responsabilidad en el proyecto  
Ahorro de costes  
Control de plazos  
Otras causas

X
X
X

12. ¿Cuál cree que es el motivo principal para la **no contratacion** del servicio de DIP?.

Realiza los servicios la propia empresa  
Razones de coste económico  
Desconocimiento del servicio  
Otras causas

X

13. ¿Que **grado de satisfacción** consideran que ha tenido su cliente al contratar el servicio de PM?.

Muy satisfecho  
Bastante satisfecho  
Medianamente satisfecho  
Poco satisfecho  
Nada satisfecho  
NS/NC

	2007	2008	2009	2010	2011	
Muy satisfecho	2	4	5	5	4	%
Bastante satisfecho	37	37	34	36	39	%
Medianamente satisfecho	40	30	33	34	35	%
Poco satisfecho	10	15	12	16	11	%
Nada satisfecho	3	3	6	3	8	%
NS/NC	8	11	10	6	3	%

14. ¿ Cual es es su opinión los servicios que ofrecen **mayor Calidad** a la hora de la contratacion?

Dirección Integrada de Proyecto DIP  
D. Integrada de Construcción CM  
Project monitoring  
Due Diligence  
Control de costes  
Management Contrating  
Otros( gestión de riegos, design..)

X
X
X

15. ¿Cómo considera la **normalización de Contratos** por parte de la Administración?

Muy Importante  
Importante  
Medianamente Importante  
Poco Importante  
Nada sllImportante  
NS/NC

X

## D. ANALISIS CUANTITATIVO

16. ¿Qué **volumen de obra** ha sido gestionado por su empresa estos 5 ultimos años?

2007	5,1	%
2008	5,3	%
2009	5,58	%
2010	4,95	%
2011	5,4	%

17. ¿En el periodo entre 2007 y 2011, que **volumen de contratación** ha realizado su compañía?.

	2007	2008	2009	2010	2011
Menos de 1 millon de Euros					
Entre 1 y 10 millones de Euros					
Entre 10 y 20 millones de Euros			X	X	X
Entre 20 y 30 millones de Euros	X	X			
Mas de 30 millones de Euros					

18. ¿Que **volumen de facturación** de servicios de PM ha realizado su compañía según **tipo de servicios** ?.

	2007	2008	2009	2010	2011
Dirección Integrada de Proyecto DIP	38,20%	35,80%	37,00%	36,40%	31,89%
D. Integrada de Construcción CM	31,70%	32,00%	31,85%	31,93%	28,00%
Project monitoring	9,00%	6,00%	7,50%	6,75%	6,00%
Due Diligence	5,00%	4,00%	4,50%	4,25%	4,00%
Control de costes	4,00%	4,00%	4,00%	4,00%	3,63%
Management Contrating	3,00%	4,00%	3,50%	3,75%	12,13%
Otros( gestión de riegos, design..)	9,00%	14,00%	11,50%	12,75%	14,00%

19. ¿Que **volumen de facturación** de servicios de PM ha realizado su compañía según **tipo de cliente** ?.

	2007	2008	2009	2010	2011	
No experto	26	22	26	34	42	%
Experto(Promotor Inmobiliario)	30	33	31	24	30	%
Inversor	10	8	7	12	9	%
Otros	2	3	3	8	5	%
Administración	32	34	33	22	14	%

20. ¿Que **porcentaje de proyectos** de PM ha tenido con la Administración, o con empresas participadas por la misma?.

2007	18	%
2008	28	%
2009	30	%
2010	22	%
2011	25	%

## E.- ANALISIS PROFESIONAL

21. ¿Considera importante que exista una **regulación específica** dentro de la LOE sobre el P.M?

Muy Importante	X
Importante	
Medianamente Importante	
Poco Importante	
Nada si Importante	
NS/NC	

22. ¿Por qué piensa que es importante la **regulación del sector en la LOE**?

Especialización de servicios	15	%
Mejorar la calidad de procesos y resultados	30	%
Evitar Intrusismo profesional	15	%
Acotar las responsabilidades	20	%
Proteger al usuario	20	%

23. Valore la importancia de la **Certificacion ISO 21.500**

Muy Importante	X
Importante	
Medianamente Importante	
Poco Importante	
Nada Importante	

24. ¿Piensa que es importante la **Certificación profesional de los DIP** por parte de los organismos acreditados?

Muy Importante	X
Importante	
Medianamente Importante	
Poco Importante	
Nada Importante	
NS/NC	

25. Valore la importancia de tener un **Seguro de Responsabilidad Civil** como garantía.

Muy Importante	X
Importante	
Medianamente Importante	
Poco Importante	
Nada Importante	
NS/NC	

Su empresa, ¿Tiene **seguro de responsabilidad civil**?

SI	X
NO	

# ANALISIS DE LA DIRECCION INTEGRADA DE PROYECTOS (PROJECT & CONSTRUCTION MANAGEMENT) EN EL MARCO EUROPEO: PROPUESTA DE REGULACION EN ESPAÑA Y SU INCLUSION EN LA LEY DE ORDENACION DE LA EDIFICACION

Nº FICHA 11/30-11

FECHA ENE-2012

## FICHA IDENTIFICACION

NOMBRE DE LA EMPRESA: JACOBS ENGINEERING SERELAND

ACTIVIDAD PRINCIPAL DE LA EMPRESA: CONSULT.GESTION Y DIRECC. OBRAS

CARGO / PUESTO EN LA EMPRESA: Bim/Cad Manager at The Protection Eng.

PERSONA RESPONSABLE: R.S

## CUESTIONARIO

### A.-ACTIVIDAD ORGANIZATIVA

1. ¿Pertenece su Empresa a alguna **Asociación de DIP**?.En caso afirmativo, a cual pertenecen:

SI ☒ AEDIP

NO ☐

2. ¿Qué **Porcentaje** del trabajo que desarrollan en el sector de la construcción utiliza los servicios del PM?

76 %

3. ¿Qué **tipo de clientes** solicitan el servicio de una DIP?

No experto	X	14	%
Experto(Promotor Inmobiliario)	X	40	%
Inversor	X	8	%
Otros	X	5	%
Administración	X	33	%

4. ¿En que **lugar** desarrollan más su actividad?

España	X	25	%
Europa	X	30	%
Resto del mundo	X	45	%

5. ¿Dentro de **España**, en que Comunidad autónoma desarrolla mayor trabajo, y podría indicar el %?  
Puede señalar varias casillas en el caso de que se trabaje en mas de una.

Comunidad de Madrid	X	52	%
Cataluña	X	30	%
Pais Vasco	X	15	%
Andalucía	X	1	%
Comunidad Valenciana	X	1	%
Otras	X	1	%

## B.-ANÁLISIS SECTORIAL

6. ¿En que **porcentaje de sectores** ha sido mas demandada la presencia de un **DIP**?

Oficinas y sedes corporativas	28	%
Centros Comerciales	12	%
Hosteleria	7	%
Residencial	24	%
Industrial	11	%
Hospitalario	6	%
Logistica	12	%

7. Valore la **importancia de la especialización** de las empresas de DIP, por sectores y servicios.

Muy Importante	X
Importante	
Medianamente Importante	
Poco Importante	
Nada si Importante	
NS/NC	

8. ¿Cuál de estos **servicios es el que su empresa desarrolla** en mayor medida?.

Dirección Integrada de Proyecto DIP	X
D. Integrada de Construcción CM	X
Project monitoring	
Due Diligence	X
Control de costes	
Management Contrating	
Otros( gestión de riegos, design..)	

9. ¿En su opinión, en cual de estos servicios existe **mas Demanda**?

Dirección Integrada de Proyecto DIP	X
D. Integrada de Construcción CM	X
Project monitoring	
Due Diligence	
Control de costes	X
Management Contrating	
Otros( gestión de riegos, design..)	

10. ¿Cual es el tipo de contrato **mas Utilizado**?

Contrato de servicios	
Contrato de obras	X
Precios máximo garantizado	
Llave en mano	
Consultoria	X
Otros( gestión de riegos, design..)	

## C.-ANALISIS CUALITATIVO

11. ¿Cuál cree que es el motivo principal para la **contratacion** del servicio de DIP?.

No tiene personal interno  
Responsabilidad en el proyecto  
Ahorro de costes  
Control de plazos  
Otras causas

X
X

12. ¿Cuál cree que es el motivo principal para la **no contratacion** del servicio de DIP?.

Realiza los servicios la propia empresa  
Razones de coste económico  
Desconocimiento del servicio  
Otras causas

X

13. ¿Que **grado de satisfacción** consideran que ha tenido su cliente al contratar el servicio de PM?.

Muy satisfecho  
Bastante satisfecho  
Medianamente satisfecho  
Poco satisfecho  
Nada satisfecho  
NS/NC

	2007	2008	2009	2010	2011	
Muy satisfecho	4	4	5	5	4	%
Bastante satisfecho	37	37	34	36	39	%
Medianamente satisfecho	40	30	33	34	35	%
Poco satisfecho	10	15	12	16	12	%
Nada satisfecho	3	3	6	3	3	%
NS/NC	5	11	10	6	7	%

14. ¿ Cual es es su opinión los servicios que ofrecen **mayor Calidad** a la hora de la contratacion?

Dirección Integrada de Proyecto DIP  
D. Integrada de Construcción CM  
Project monitoring  
Due Diligence  
Control de costes  
Management Contrating  
Otros( gestión de riesgos, design..)

X
X

15. ¿Cómo considera la **normalización de Contratos** por parte de la Administración?

Muy Importante  
Importante  
Medianamente Importante  
Poco Importante  
Nada si Importante  
NS/NC

X



## D. ANALISIS CUANTITATIVO

16. ¿Qué **volumen de obra** ha sido gestionado por su empresa estos 5 ultimos años?

2007	4,2	%
2008	4,5	%
2009	4,85	%
2010	4,9	%
2011	5,6	%

17. ¿En el periodo entre 2007 y 2011, que **volumen de contratación** ha realizado su compañía?.

	2007	2008	2009	2010	2011
Menos de 1 millon de Euros					
Entre 1 y 10 millones de Euros					
Entre 10 y 20 millones de Euros			X	X	
Entre 20 y 30 millones de Euros	X	X			X
Mas de 30 millones de Euros					

18. ¿Que **volumen de facturación** de servicios de PM ha realizado su compañía según **tipo de servicios** ?.

	2007	2008	2009	2010	2011
Dirección Integrada de Proyecto DIP	39,20%	38,80%	38,50%	38,00%	36,00%
D. Integrada de Construcción CM	31,70%	28,00%	30,00%	29,00%	24,00%
Project monitoring	9,00%	7,00%	8,00%	7,50%	5,00%
Due Diligence	6,00%	3,00%	4,50%	3,75%	6,00%
Control de costes	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	3,00%
Management Contrating	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	13,00%
Otros( gestión de riegos, design..)	6,00%	15,00%	10,50%	12,75%	12,00%

19. ¿Que **volumen de facturación** de servicios de PM ha realizado su compañía según **tipo de cliente** ?.

	2007	2008	2009	2010	2011	
No experto	22	28	33	32	29	%
Experto(Promotor Inmobiliario)	29	31	31	22	34	%
Inversor	11	8	8	12	14	%
Otros	2	3	3	8	5	%
Administración	36	30	25	26	18	%

20. ¿Que **porcentaje de proyectos** de PM ha tenido con la Administración, o con empresas participadas por la misma?.

2007	21	%
2008	20	%
2009	28	%
2010	26	%
2011	35	%

## E.- ANALISIS PROFESIONAL

21. ¿Considera importante que exista una **regulación específica** dentro de la LOE sobre el P.M?

Muy Importante	X
Importante	
Medianamente Importante	
Poco Importante	
Nada si Importante	
NS/NC	

22. ¿Por qué piensa que es importante la **regulación del sector en la LOE**?

Especialización de servicios	15	%
Mejorar la calidad de procesos y resultados	30	%
Evitar Intrusismo profesional	25	%
Acotar las responsabilidades	10	%
Proteger al usuario	20	%

23. Valore la importancia de la **Certificacion ISO 21.500**

Muy Importante	X
Importante	
Medianamente Importante	
Poco Importante	
Nada Importante	

24. ¿Piensa que es importante la **Certificación profesional de los DIP** por parte de los organismos acreditados?

Muy Importante	X
Importante	
Medianamente Importante	
Poco Importante	
Nada Importante	
NS/NC	

25. Valore la importancia de tener un **Seguro de Responsabilidad Civil** como garantía.

Muy Importante	X
Importante	
Medianamente Importante	
Poco Importante	
Nada Importante	
NS/NC	

Su empresa, ¿Tiene **seguro de responsabilidad civil**?

SI	X
NO	

# ANALISIS DE LA DIRECCION INTEGRADA DE PROYECTOS (PROJECT & CONSTRUCTION MANAGEMENT) EN EL MARCO EUROPEO: PROPUESTA DE REGULACION EN ESPAÑA Y SU INCLUSION EN LA LEY DE ORDENACION DE LA EDIFICACION

Nº FICHA 12/30-11

FECHA ENE-2012

## FICHA IDENTIFICACION

NOMBRE DE LA EMPRESA: GPO

ACTIVIDAD PRINCIPAL DE LA EMPRESA: ASESORIA Y CONSULTORIA

CARGO / PUESTO EN LA EMPRESA: CONSEJERO DELEGADO

PERSONA RESPONSABLE: R.S

## CUESTIONARIO

### A.-ACTIVIDAD ORGANIZATIVA

1. ¿Pertenece su Empresa a alguna **Asociación de DIP**?.En caso afirmativo, a cual pertenecen:

SI ☒

AEDIP

NO ☐

2. ¿Qué **Porcentaje** del trabajo que desarrollan en el sector de la construcción utiliza los servicios del PM?

%

3. ¿Qué **tipo de clientes** solicitan el servicio de una DIP?

No experto	<input checked="" type="checkbox"/>	16	%
Experto(Promotor Inmobiliario)	<input checked="" type="checkbox"/>	38	%
Inversor	<input checked="" type="checkbox"/>	10	%
Otros	<input checked="" type="checkbox"/>	3	%
Administración	<input checked="" type="checkbox"/>	33	%

4. ¿En que **lugar** desarrollan más su actividad?

España	<input checked="" type="checkbox"/>	50	%
Europa	<input checked="" type="checkbox"/>	30	%
Resto del mundo	<input checked="" type="checkbox"/>	20	%

5. ¿Dentro de **España**, en que Comunidad autónoma desarrolla mayor trabajo, y podría indicar el %?  
Puede señalar varias casillas en el caso de que se trabaje en mas de una.

Comunidad de Madrid	<input checked="" type="checkbox"/>	24	%
Cataluña	<input checked="" type="checkbox"/>	45	%
Pais Vasco	<input checked="" type="checkbox"/>	20	%
Andalucía	<input checked="" type="checkbox"/>	4	%
Comunidad Valenciana	<input checked="" type="checkbox"/>	5	%
Otras	<input checked="" type="checkbox"/>	2	%

## B.-ANÁLISIS SECTORIAL

6. ¿En que **porcentaje de sectores** ha sido mas demandada la presencia de un **DIP**?

Oficinas y sedes corporativas	22	%
Centros Comerciales	16	%
Hosteleria	11	%
Residencial	18	%
Industrial	11	%
Hospitalario	10	%
Logistica	12	%

7. Valore la **importancia de la especialización** de las empresas de DIP, por sectores y servicios.

Muy Importante	X
Importante	
Medianamente Importante	
Poco Importante	
Nada sIImportante	
NS/NC	

8. ¿Cuál de estos **servicios es el que su empresa desarrolla** en mayor medida?.

Dirección Integrada de Proyecto DIP	X
D. Integrada de Construcción CM	X
Project monitoring	
Due Diligence	
Control de costes	
Management Contrating	
Otros( gestión de riegos, design..)	

9. ¿En su opinión, en cual de estos servicios existe **mas Demanda**?

Dirección Integrada de Proyecto DIP	X
D. Integrada de Construcción CM	X
Project monitoring	
Due Diligence	
Control de costes	
Management Contrating	
Otros( gestión de riegos, design..)	

10. ¿Cual es el tipo de contrato **mas Utilizado**?

Contrato de servicios	
Contrato de obras	X
Precios máximo garantizado	
Llave en mano	
Consultoria	X
Otros( gestión de riegos, design..)	X

## C.-ANALISIS CUALITATIVO

11. ¿Cuál cree que es el motivo principal para la **contratacion** del servicio de DIP?.

No tiene personal interno  
Responsabilidad en el proyecto  
Ahorro de costes  
Control de plazos  
Otras causas

X
X
X

12. ¿Cuál cree que es el motivo principal para la **no contratacion** del servicio de DIP?.

Realiza los servicios la propia empresa  
Razones de coste económico  
Desconocimiento del servicio  
Otras causas

X

13. ¿Que **grado de satisfacción** consideran que ha tenido su cliente al contratar el servicio de PM?.

Muy satisfecho  
Bastante satisfecho  
Medianamente satisfecho  
Poco satisfecho  
Nada satisfecho  
NS/NC

	2007	2008	2009	2010	2011	
Muy satisfecho	1	4	5	5	4	%
Bastante satisfecho	37	37	34	36	39	%
Medianamente satisfecho	40	30	33	34	35	%
Poco satisfecho	10	15	12	16	11	%
Nada satisfecho	3	3	6	3	8	%
NS/NC	9	11	10	6	3	%

14. ¿Cual es es su opinión los servicios que ofrecen **mayor Calidad** a la hora de la contratacion?

Dirección Integrada de Proyecto DIP  
D. Integrada de Construcción CM  
Project monitoring  
Due Diligence  
Control de costes  
Management Contrating  
Otros( gestión de riesgos, design..)

X
X

15. ¿Cómo considera la **normalización de Contratos** por parte de la Administración?

Muy Importante  
Importante  
Medianamente Importante  
Poco Importante  
Nada sIImportante  
NS/NC

X

## D. ANALISIS CUANTITATIVO

16. ¿Qué **volumen de obra** ha sido gestionado por su empresa estos 5 ultimos años?

2007	6,53	%
2008	6,62	%
2009	4,7	%
2010	2,85	%
2011	2,3	%

17. ¿En el periodo entre 2007 y 2011, que **volumen de contratación** ha realizado su compañía?.

	2007	2008	2009	2010	2011
Menos de 1 millon de Euros					
Entre 1 y 10 millones de Euros					
Entre 10 y 20 millones de Euros				X	
Entre 20 y 30 millones de Euros	X	X	X		X
Mas de 30 millones de Euros					

18. ¿Que **volumen de facturación** de servicios de PM ha realizado su compañía según **tipo de servicios** ?.

	2007	2008	2009	2010	2011
Dirección Integrada de Proyecto DIP	40,00%	38,80%	38,50%	38,00%	37,00%
D. Integrada de Construcción CM	30,00%	28,00%	30,00%	29,00%	25,00%
Project monitoring	10,00%	7,00%	8,50%	7,75%	6,00%
Due Diligence	6,00%	3,00%	4,50%	3,75%	5,00%
Control de costes	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%
Management Contrating	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	10,00%
Otros( gestión de riegos, design..)	6,00%	15,00%	10,50%	12,75%	12,00%

19. ¿Que **volumen de facturación** de servicios de PM ha realizado su compañía según **tipo de cliente** ?.

	2007	2008	2009	2010	2011	
No experto	25	21	25	30	26	%
Experto(Promotor Inmobiliario)	26	29	30	24	33	%
Inversor	9	9	8	8	9	%
Otros	2	3	3	8	5	%
Administración	38	38	34	30	27	%

20. ¿Que **porcentaje de proyectos** de PM ha tenido con la Administración, o con empresas participadas por la misma?.

2007	21	%
2008	20	%
2009	28	%
2010	26	%
2011	35	%

## E.- ANALISIS PROFESIONAL

21. ¿Considera importante que exista una **regulación específica** dentro de la LOE sobre el P.M?

Muy Importante	X
Importante	
Medianamente Importante	
Poco Importante	
Nada si Importante	
NS/NC	

22. ¿Por qué piensa que es importante la **regulación del sector en la LOE**?

Especialización de servicios	10	%
Mejorar la calidad de procesos y resultados	20	%
Evitar Intrusismo profesional	30	%
Acotar las responsabilidades	30	%
Proteger al usuario	10	%

23. Valore la importancia de la **Certificacion ISO 21.500**

Muy Importante	X
Importante	
Medianamente Importante	
Poco Importante	
Nada Importante	

24. ¿Piensa que es importante la **Certificación profesional de los DIP** por parte de los organismos acreditados?

Muy Importante	X
Importante	
Medianamente Importante	
Poco Importante	
Nada Importante	
NS/NC	

25. Valore la importancia de tener un **Seguro de Responsabilidad Civil** como garantía.

Muy Importante	X
Importante	
Medianamente Importante	
Poco Importante	
Nada Importante	
NS/NC	

Su empresa, ¿Tiene **seguro de responsabilidad civil**?

SI	X
NO	

# ANALISIS DE LA DIRECCION INTEGRADA DE PROYECTOS (PROJECT & CONSTRUCTION MANAGEMENT) EN EL MARCO EUROPEO: PROPUESTA DE REGULACION EN ESPAÑA Y SU INCLUSION EN LA LEY DE ORDENACION DE LA EDIFICACION

Nº FICHA 13/30-11

FECHA ENE-2012

## FICHA IDENTIFICACION

NOMBRE DE LA EMPRESA: SGS

ACTIVIDAD PRINCIPAL DE LA EMPRESA: CERTIFICADORA

CARGO / PUESTO EN LA EMPRESA: DIRECTOR

PERSONA RESPONSABLE: D.G

## CUESTIONARIO

### A.-ACTIVIDAD ORGANIZATIVA

1. ¿Pertenece su Empresa a alguna **Asociación de DIP**?.En caso afirmativo, a cual pertenecen:

SI ☒

AEDIP

NO ☐

2. ¿Qué **Porcentaje** del trabajo que desarrollan en el sector de la construcción utiliza los servicios del PM?

%

3. ¿Qué **tipo de clientes** solicitan el servicio de una DIP?

No experto	<input checked="" type="checkbox"/>	26	%
Experto(Promotor Inmobiliario)	<input checked="" type="checkbox"/>	38	%
Inversor	<input checked="" type="checkbox"/>	13	%
Otros	<input checked="" type="checkbox"/>	8	%
Administración	<input checked="" type="checkbox"/>	15	%

4. ¿En que **lugar** desarrollan más su actividad?

España	<input checked="" type="checkbox"/>	35	%
Europa	<input checked="" type="checkbox"/>	50	%
Resto del mundo	<input checked="" type="checkbox"/>	15	%

5. ¿Dentro de **España**, en que Comunidad autónoma desarrolla mayor trabajo, y podría indicar el %?  
Puede señalar varias casillas en el caso de que se trabaje en mas de una.

Comunidad de Madrid	<input checked="" type="checkbox"/>	30	%
Cataluña	<input checked="" type="checkbox"/>	45	%
Pais Vasco	<input checked="" type="checkbox"/>	20	%
Andalucía	<input checked="" type="checkbox"/>	1	%
Comunidad Valenciana	<input checked="" type="checkbox"/>	3	%
Otras	<input checked="" type="checkbox"/>	1	%



## B.-ANÁLISIS SECTORIAL

6. ¿En que **porcentaje de sectores** ha sido mas demandada la presencia de un **DIP**?

Oficinas y sedes corporativas	20	%
Centros Comerciales	20	%
Hosteleria	10	%
Residencial	25	%
Industrial	10	%
Hospitalario	5	%
Logistica	10	%

7. Valore la **importancia de la especialización** de las empresas de DIP, por sectores y servicios.

Muy Importante	X
Importante	
Medianamente Importante	
Poco Importante	
Nada sIImportante	
NS/NC	

8. ¿Cuál de estos **servicios es el que su empresa desarrolla** en mayor medida?.

Dirección Integrada de Proyecto DIP	X
D. Integrada de Construcción CM	
Project monitoring	
Due Diligence	
Control de costes	X
Management Contrating	
Otros( gestión de riegos, design..)	X

9. ¿En su opinión, en cual de estos servicios existe **mas Demanda**?

Dirección Integrada de Proyecto DIP	X
D. Integrada de Construcción CM	
Project monitoring	
Due Diligence	
Control de costes	X
Management Contrating	
Otros( gestión de riegos, design..)	X

10. ¿Cual es el tipo de contrato **mas Utilizado**?

Contrato de servicios	X
Contrato de obras	
Precios máximo garantizado	
Llave en mano	
Consultoria	
Otros( gestión de riegos, design..)	X

## C.-ANALISIS CUALITATIVO

11. ¿Cuál cree que es el motivo principal para la **contratacion** del servicio de DIP?.

No tiene personal interno  
Responsabilidad en el proyecto  
Ahorro de costes  
Control de plazos  
Otras causas

X
X

12. ¿Cuál cree que es el motivo principal para la **no contratacion** del servicio de DIP?.

Realiza los servicios la propia empresa  
Razones de coste económico  
Desconocimiento del servicio  
Otras causas

X

13. ¿Que **grado de satisfacción** consideran que ha tenido su cliente al contratar el servicio de PM?.

Muy satisfecho  
Bastante satisfecho  
Medianamente satisfecho  
Poco satisfecho  
Nada satisfecho  
NS/NC

	2007	2008	2009	2010	2011	
Muy satisfecho	2	4	5	5	4	%
Bastante satisfecho	37	37	34	36	39	%
Medianamente satisfecho	40	30	33	34	35	%
Poco satisfecho	10	15	12	16	11	%
Nada satisfecho	3	3	6	3	8	%
NS/NC	8	11	10	6	3	%

14. ¿ Cual es es su opinión los servicios que ofrecen **mayor Calidad** a la hora de la contratacion?

Dirección Integrada de Proyecto DIP  
D. Integrada de Construcción CM  
Project monitoring  
Due Diligence  
Control de costes  
Management Contrating  
Otros( gestión de riesgos, design..)

X
X

15. ¿Cómo considera la **normalización de Contratos** por parte de la Administración?

Muy Importante  
Importante  
Medianamente Importante  
Poco Importante  
Nada si Importante  
NS/NC

X

## D. ANALISIS CUANTITATIVO

16. ¿Qué **volumen de obra** ha sido gestionado por su empresa estos 5 ultimos años?

2007	3,9	%
2008	4,2	%
2009	4,65	%
2010	4,4	%
2011	4,01	%

17. ¿En el periodo entre 2007 y 2011, que **volumen de contratación** ha realizado su compañía?.

	2007	2008	2009	2010	2011
Menos de 1 millon de Euros					
Entre 1 y 10 millones de Euros					
Entre 10 y 20 millones de Euros				X	X
Entre 20 y 30 millones de Euros	X	X	X		
Mas de 30 millones de Euros					

18. ¿Que **volumen de facturación** de servicios de PM ha realizado su compañía según **tipo de servicios** ?.

	2007	2008	2009	2010	2011
Dirección Integrada de Proyecto DIP	40,00%	38,80%	38,50%	38,00%	37,00%
D. Integrada de Construcción CM	30,00%	28,00%	30,00%	29,00%	25,00%
Project monitoring	10,00%	7,00%	8,50%	7,75%	6,00%
Due Diligence	6,00%	3,00%	4,50%	3,75%	5,00%
Control de costes	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%
Management Contrating	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	10,00%
Otros( gestión de riegos, design..)	6,00%	15,00%	10,50%	12,75%	12,00%

19. ¿Que **volumen de facturación** de servicios de PM ha realizado su compañía según **tipo de cliente** ?.

	2007	2008	2009	2010	2011	
No experto	25	32	28	30	40	%
Experto(Promotor Inmobiliario)	20	21	25	25	25	%
Inversor	20	9	12	15	20	%
Otros	35	38	35	30	15	%
Administración	38	38	34	30	27	%

20. ¿Que **porcentaje de proyectos** de PM ha tenido con la Administración, o con empresas participadas por la misma?.

2007	20	%
2008	30	%
2009	30	%
2010	35	%
2011	25	%

## E.- ANALISIS PROFESIONAL

21. ¿Considera importante que exista una **regulación específica** dentro de la LOE sobre el P.M?

Muy Importante	
Importante	
Medianamente Importante	X
Poco Importante	
Nada si Importante	
NS/NC	

22. ¿Por qué piensa que es importante la **regulación del sector en la LOE**?

Especialización de servicios	20	%
Mejorar la calidad de procesos y resultados	20	%
Evitar Intrusismo profesional	20	%
Acotar las responsabilidades	30	%
Proteger al usuario	10	%

23. Valore la importancia de la **Certificacion ISO 21.500**

Muy Importante	
Importante	
Medianamente Importante	X
Poco Importante	
Nada Importante	

24. ¿Piensa que es importante la **Certificación profesional de los DIP** por parte de los organismos acreditados?

Muy Importante	
Importante	
Medianamente Importante	X
Poco Importante	
Nada Importante	
NS/NC	

25. Valore la importancia de tener un **Seguro de Responsabilidad Civil** como garantía.

Muy Importante	X
Importante	
Medianamente Importante	
Poco Importante	
Nada Importante	
NS/NC	

Su empresa, ¿Tiene **seguro de responsabilidad civil**?

SI	X
NO	

# ANALISIS DE LA DIRECCION INTEGRADA DE PROYECTOS (PROJECT & CONSTRUCTION MANAGEMENT) EN EL MARCO EUROPEO: PROPUESTA DE REGULACION EN ESPAÑA Y SU INCLUSION EN LA LEY DE ORDENACION DE LA EDIFICACION

Nº FICHA 14/30-11

FECHA ENE-2012

## FICHA IDENTIFICACION

NOMBRE DE LA EMPRESA: AYNova

ACTIVIDAD PRINCIPAL DE LA EMPRESA: D.INTEGRADA PROYECTO

CARGO / PUESTO EN LA EMPRESA: DIRECTOR DE OPERACIONES

PERSONA RESPONSABLE: J.M.R

## CUESTIONARIO

### A.-ACTIVIDAD ORGANIZATIVA

1. ¿Pertenece su Empresa a alguna **Asociación de DIP**?.En caso afirmativo, a cual pertenecen:

SI ☒

AEDIP

NO ☐

2. ¿Qué **Porcentaje** del trabajo que desarrollan en el sector de la construcción utiliza los servicios del PM?

%

3. ¿Qué **tipo de clientes** solicitan el servicio de una DIP?

No experto	<input checked="" type="checkbox"/>	25	%
Experto(Promotor Inmobiliario)	<input checked="" type="checkbox"/>	34	%
Inversor	<input checked="" type="checkbox"/>	12	%
Otros	<input checked="" type="checkbox"/>	9	%
Administración	<input checked="" type="checkbox"/>	20	%

4. ¿En que **lugar** desarrollan más su actividad?

España	<input checked="" type="checkbox"/>	60	%
Europa	<input checked="" type="checkbox"/>	30	%
Resto del mundo	<input checked="" type="checkbox"/>	10	%

5. ¿Dentro de **España**, en que Comunidad autónoma desarrolla mayor trabajo, y podría indicar el %?  
Puede señalar varias casillas en el caso de que se trabaje en mas de una.

Comunidad de Madrid	<input checked="" type="checkbox"/>	20	%
Cataluña	<input checked="" type="checkbox"/>	20	%
Pais Vasco	<input checked="" type="checkbox"/>	15	%
Andalucía	<input checked="" type="checkbox"/>	35	%
Comunidad Valenciana	<input checked="" type="checkbox"/>	8	%
Otras	<input checked="" type="checkbox"/>	2	%

## B.-ANÁLISIS SECTORIAL

6. ¿En que **porcentaje de sectores** ha sido mas demandada la presencia de un **DIP**?

Oficinas y sedes corporativas	20	%
Centros Comerciales	20	%
Hosteleria	10	%
Residencial	25	%
Industrial	10	%
Hospitalario	5	%
Logistica	10	%

7. Valore la **importancia de la especialización** de las empresas de DIP, por sectores y servicios.

Muy Importante	X
Importante	
Medianamente Importante	
Poco Importante	
Nada si Importante	
NS/NC	

8. ¿Cuál de estos **servicios es el que su empresa desarrolla** en mayor medida?.

Dirección Integrada de Proyecto DIP	X
D. Integrada de Construcción CM	X
Project monitoring	
Due Diligence	
Control de costes	
Management Contrating	
Otros( gestión de riegos, design..)	

9. ¿En su opinión, en cual de estos servicios existe **mas Demanda**?

Dirección Integrada de Proyecto DIP	X
D. Integrada de Construcción CM	X
Project monitoring	
Due Diligence	
Control de costes	
Management Contrating	
Otros( gestión de riegos, design..)	

10. ¿Cual es el tipo de contrato **mas Utilizado**?

Contrato de servicios	
Contrato de obras	X
Precios máximo garantizado	
Llave en mano	
Consultoria	
Otros( gestión de riegos, design..)	

## C.-ANALISIS CUALITATIVO

11. ¿Cuál cree que es el motivo principal para la **contratacion** del servicio de DIP?.

No tiene personal interno  
Responsabilidad en el proyecto  
Ahorro de costes  
Control de plazos  
Otras causas

X

12. ¿Cuál cree que es el motivo principal para la **no contratacion** del servicio de DIP?.

Realiza los servicios la propia empresa  
Razones de coste económico  
Desconocimiento del servicio  
Otras causas

X

13. ¿Que **grado de satisfacción** consideran que ha tenido su cliente al contratar el servicio de PM?.

Muy satisfecho  
Bastante satisfecho  
Medianamente satisfecho  
Poco satisfecho  
Nada satisfecho  
NS/NC

	2007	2008	2009	2010	2011	
Muy satisfecho	2	4	5	5	4	%
Bastante satisfecho	37	37	34	36	39	%
Medianamente satisfecho	40	30	33	34	35	%
Poco satisfecho	10	15	12	16	11	%
Nada satisfecho	3	3	6	3	8	%
NS/NC	8	11	10	6	3	%

14. ¿ Cual es es su opinión los servicios que ofrecen **mayor Calidad** a la hora de la contratacion?

Dirección Integrada de Proyecto DIP  
D. Integrada de Construcción CM  
Project monitoring  
Due Diligence  
Control de costes  
Management Contrating  
Otros( gestión de riegos, design..)

X
X

15. ¿Cómo considera la **normalización de Contratos** por parte de la Administración?

Muy Importante  
Importante  
Medianamente Importante  
Poco Importante  
Nada si Importante  
NS/NC

X

## D. ANALISIS CUANTITATIVO

16. ¿Qué **volumen de obra** ha sido gestionado por su empresa estos 5 ultimos años?

2007	4	%
2008	4,5	%
2009	4,5	%
2010	4,6	%
2011	5	%

17. ¿En el periodo entre 2007 y 2011, que **volumen de contratación** ha realizado su compañía?.

	2007	2008	2009	2010	2011
Menos de 1 millon de Euros					
Entre 1 y 10 millones de Euros					
Entre 10 y 20 millones de Euros				X	
Entre 20 y 30 millones de Euros	X	X	X		X
Mas de 30 millones de Euros					

18. ¿Que **volumen de facturación** de servicios de PM ha realizado su compañía según **tipo de servicios** ?.

	2007	2008	2009	2010	2011
Dirección Integrada de Proyecto DIP	36,20%	33,80%	35,00%	34,40%	37,00%
D. Integrada de Construcción CM	28,00%	26,00%	27,00%	26,50%	24,00%
Project monitoring	9,00%	6,00%	7,50%	6,75%	6,50%
Due Diligence	6,00%	5,00%	5,50%	5,25%	5,00%
Control de costes	4,00%	8,00%	6,00%	7,00%	6,00%
Management Contrating	3,00%	5,00%	4,00%	4,50%	8,00%
Otros( gestión de riegos, design..)	14,00%	16,00%	15,00%	15,50%	13,00%

19. ¿Que **volumen de facturación** de servicios de PM ha realizado su compañía según **tipo de cliente** ?.

	2007	2008	2009	2010	2011	
No experto	25	21	25	34	27	%
Experto(Promotor Inmobiliario)	26	31	30	24	33	%
Inversor	11	9	10	8	9	%
Otros	4	4	4	4	4	%
Administración	34	35	31	30	27	%

20. ¿Que **porcentaje de proyectos** de PM ha tenido con la Administración, o con empresas participadas por la misma?.

2007	19	%
2008	23	%
2009	27	%
2010	28	%
2011	32	%



## E.- ANALISIS PROFESIONAL

21. ¿Considera importante que exista una **regulación específica** dentro de la LOE sobre el P.M?

Muy Importante	X
Importante	
Medianamente Importante	
Poco Importante	
Nada si Importante	
NS/NC	

22. ¿Por qué piensa que es importante la **regulación del sector en la LOE**?

Especialización de servicios	15	%
Mejorar la calidad de procesos y resultados	20	%
Evitar Intrusismo profesional	25	%
Acotar las responsabilidades	30	%
Proteger al usuario	10	%

23. Valore la importancia de la **Certificacion ISO 21.500**

Muy Importante	X
Importante	
Medianamente Importante	
Poco Importante	
Nada Importante	

24. ¿Piensa que es importante la **Certificación profesional de los DIP** por parte de los organismos acreditados?

Muy Importante	X
Importante	
Medianamente Importante	
Poco Importante	
Nada Importante	
NS/NC	

25. Valore la importancia de tener un **Seguro de Responsabilidad Civil** como garantía.

Muy Importante	X
Importante	
Medianamente Importante	
Poco Importante	
Nada Importante	
NS/NC	

Su empresa, ¿Tiene **seguro de responsabilidad civil**?

SI	X
NO	

# ANALISIS DE LA DIRECCION INTEGRADA DE PROYECTOS (PROJECT & CONSTRUCTION MANAGEMENT) EN EL MARCO EUROPEO: PROPUESTA DE REGULACION EN ESPAÑA Y SU INCLUSION EN LA LEY DE ORDENACION DE LA EDIFICACION

Nº FICHA 15/30-11

FECHA ENE-2012

## FICHA IDENTIFICACION

NOMBRE DE LA EMPRESA: INTEGRAL

ACTIVIDAD PRINCIPAL DE LA EMPRESA: CONSULTORIA ING Y PROYECTO

CARGO / PUESTO EN LA EMPRESA: PRESIDENTE Y CONSEJERO DELEGADO

PERSONA RESPONSABLE: J.S

## CUESTIONARIO

### A.-ACTIVIDAD ORGANIZATIVA

1. ¿Pertenece su Empresa a alguna **Asociación de DIP**?.En caso afirmativo, a cual pertenecen:

SI ☒

AEDIP

NO ☐

2. ¿Qué **Porcentaje** del trabajo que desarrollan en el sector de la construcción utiliza los servicios del PM?

%

3. ¿Qué **tipo de clientes** solicitan el servicio de una DIP?

No experto	<input checked="" type="checkbox"/>	21	%
Experto(Promotor Inmobiliario)	<input checked="" type="checkbox"/>	35	%
Inversor	<input checked="" type="checkbox"/>	11	%
Otros	<input checked="" type="checkbox"/>	9	%
Administración	<input checked="" type="checkbox"/>	24	%

4. ¿En que **lugar** desarrollan más su actividad?

España	<input checked="" type="checkbox"/>	62	%
Europa	<input checked="" type="checkbox"/>	28	%
Resto del mundo	<input checked="" type="checkbox"/>	10	%

5. ¿Dentro de **España**, en que Comunidad autónoma desarrolla mayor trabajo, y podría indicar el %?  
Puede señalar varias casillas en el caso de que se trabaje en mas de una.

Comunidad de Madrid	<input checked="" type="checkbox"/>	36	%
Cataluña	<input checked="" type="checkbox"/>	45	%
Pais Vasco	<input checked="" type="checkbox"/>	10	%
Andalucía	<input checked="" type="checkbox"/>	6	%
Comunidad Valenciana	<input checked="" type="checkbox"/>	2	%
Otras	<input checked="" type="checkbox"/>	1	%

## B.-ANÁLISIS SECTORIAL

6. ¿En que **porcentaje de sectores** ha sido mas demandada la presencia de un **DIP**?

Oficinas y sedes corporativas	25	%
Centros Comerciales	15	%
Hosteleria	15	%
Residencial	10	%
Industrial	15	%
Hospitalario	10	%
Logistica	10	%

7. Valore la **importancia de la especialización** de las empresas de DIP, por sectores y servicios.

Muy Importante	
Importante	X
Medianamente Importante	
Poco Importante	
Nada si Importante	
NS/NC	

8. ¿Cuál de estos **servicios es el que su empresa desarrolla** en mayor medida?.

Dirección Integrada de Proyecto DIP	X
D. Integrada de Construcción CM	X
Project monitoring	
Due Diligence	
Control de costes	X
Management Contrating	
Otros( gestión de riegos, design..)	

9. ¿En su opinión, en cual de estos servicios existe **mas Demanda**?

Dirección Integrada de Proyecto DIP	X
D. Integrada de Construcción CM	X
Project monitoring	
Due Diligence	
Control de costes	X
Management Contrating	
Otros( gestión de riegos, design..)	

10. ¿Cual es el tipo de contrato **mas Utilizado**?

Contrato de servicios	X
Contrato de obras	X
Precios máximo garantizado	
Llave en mano	
Consultoria	X
Otros( gestión de riegos, design..)	

## C.-ANALISIS CUALITATIVO

11. ¿Cuál cree que es el motivo principal para la **contratacion** del servicio de DIP?.

No tiene personal interno  
Responsabilidad en el proyecto  
Ahorro de costes  
Control de plazos  
Otras causas

X

12. ¿Cuál cree que es el motivo principal para la **no contratacion** del servicio de DIP?.

Realiza los servicios la propia empresa  
Razones de coste económico  
Desconocimiento del servicio  
Otras causas

X

13. ¿Que **grado de satisfacción** consideran que ha tenido su cliente al contratar el servicio de PM?.

Muy satisfecho  
Bastante satisfecho  
Medianamente satisfecho  
Poco satisfecho  
Nada satisfecho  
NS/NC

	2007	2008	2009	2010	2011	
Muy satisfecho	4	4	5	5	5	%
Bastante satisfecho	40	37	34	38	42	%
Medianamente satisfecho	35	30	33	32	31	%
Poco satisfecho	10	15	12	16	11	%
Nada satisfecho	3	3	6	6	9	%
NS/NC	8	11	10	3	2	%

14. ¿ Cual es es su opinión los servicios que ofrecen **mayor Calidad** a la hora de la contratacion?

Dirección Integrada de Proyecto DIP  
D. Integrada de Construcción CM  
Project monitoring  
Due Diligence  
Control de costes  
Management Contrating  
Otros( gestión de riegos, design..)

X
X
X

15. ¿Cómo considera la **normalización de Contratos** por parte de la Administración?

Muy Importante  
Importante  
Medianamente Importante  
Poco Importante  
Nada si Importante  
NS/NC

X

## D. ANALISIS CUANTITATIVO

16. ¿Qué **volumen de obra** ha sido gestionado por su empresa estos 5 ultimos años?

2007	3,16	%
2008	3,61	%
2009	3,81	%
2010	3,25	%
2011	2,6	%

17. ¿En el periodo entre 2007 y 2011, que **volumen de contratación** ha realizado su compañía?.

	2007	2008	2009	2010	2011
Menos de 1 millon de Euros					
Entre 1 y 10 millones de Euros					
Entre 10 y 20 millones de Euros					
Entre 20 y 30 millones de Euros	X	X	X	X	X
Mas de 30 millones de Euros					

18. ¿Que **volumen de facturación** de servicios de PM ha realizado su compañía según **tipo de servicios** ?.

	2007	2008	2009	2010	2011
Dirección Integrada de Proyecto DIP	38,00%	36,00%	37,00%	36,50%	39,00%
D. Integrada de Construcción CM	21,00%	26,00%	23,50%	24,75%	22,00%
Project monitoring	12,00%	6,00%	9,00%	7,50%	8,00%
Due Diligence	8,00%	5,00%	6,50%	5,75%	7,00%
Control de costes	4,00%	10,00%	7,00%	8,50%	6,00%
Management Contrating	3,00%	5,00%	4,00%	4,50%	8,00%
Otros( gestión de riegos, design..)	14,00%	12,00%	13,00%	12,50%	10,00%

19. ¿Que **volumen de facturación** de servicios de PM ha realizado su compañía según **tipo de cliente** ?.

	2007	2008	2009	2010	2011	
No experto	32	29	25	38	40	%
Experto(Promotor Inmobiliario)	17	27	29	30	30	%
Inversor	12	9	10	7	9	%
Otros	4	4	4	4	4	%
Administración	35	31	32	21	17	%

20. ¿Que **porcentaje de proyectos** de PM ha tenido con la Administración, o con empresas participadas por la misma?.

2007	21	%
2008	27	%
2009	22	%
2010	32	%
2011	28	%

## E.- ANALISIS PROFESIONAL

21. ¿Considera importante que exista una **regulación específica** dentro de la LOE sobre el P.M?

Muy Importante	X
Importante	
Medianamente Importante	
Poco Importante	
Nada si Importante	
NS/NC	

22. ¿Por qué piensa que es importante la **regulación del sector en la LOE**?

Especialización de servicios	15	%
Mejorar la calidad de procesos y resultados	15	%
Evitar Intrusismo profesional	30	%
Acotar las responsabilidades	30	%
Proteger al usuario	10	%

23. Valore la importancia de la **Certificacion ISO 21.500**

Muy Importante	X
Importante	
Medianamente Importante	
Poco Importante	
Nada Importante	

24. ¿Piensa que es importante la **Certificación profesional de los DIP** por parte de los organismos acreditados?

Muy Importante	X
Importante	
Medianamente Importante	
Poco Importante	
Nada Importante	
NS/NC	

25. Valore la importancia de tener un **Seguro de Responsabilidad Civil** como garantía.

Muy Importante	X
Importante	
Medianamente Importante	
Poco Importante	
Nada Importante	
NS/NC	

Su empresa, ¿Tiene **seguro de responsabilidad civil**?

SI	X
NO	

# ANALISIS DE LA DIRECCION INTEGRADA DE PROYECTOS (PROJECT & CONSTRUCTION MANAGEMENT) EN EL MARCO EUROPEO: PROPUESTA DE REGULACION EN ESPAÑA Y SU INCLUSION EN LA LEY DE ORDENACION DE LA EDIFICACION

Nº FICHA 16/30-11

FECHA ENE-2012

## FICHA IDENTIFICACION

NOMBRE DE LA EMPRESA: ARQUITELIA

ACTIVIDAD PRINCIPAL DE LA EMPRESA: CONSULTORIA ING Y PROYECTO

CARGO / PUESTO EN LA EMPRESA: DIRECTOR TÉCNICO

PERSONA RESPONSABLE: J.L.L

## CUESTIONARIO

### A.-ACTIVIDAD ORGANIZATIVA

1. ¿Pertenece su Empresa a alguna **Asociación de DIP**?.En caso afirmativo, a cual pertenecen:

SI

.....

NO

X

2. ¿Qué **Porcentaje** del trabajo que desarrollan en el sector de la construcción utiliza los servicios del PM?

58 %

3. ¿Qué **tipo de clientes** solicitan el servicio de una DIP?

No experto

X 28 %

Experto(Promotor Inmobiliario)

X 31 %

Inversor

X 14 %

Otros

X 9 %

Administración

X 18 %

4. ¿En que **lugar** desarrollan más su actividad?

España

X 73 %

Europa

X 20 %

Resto del mundo

X 7 %

5. ¿Dentro de **España**, en que Comunidad autónoma desarrolla mayor trabajo, y podría indicar el %?

Puede señalar varias casillas en el caso de que se trabaje en mas de una.

Comunidad de Madrid

X 35 %

Cataluña

X 20 %

Pais Vasco

X 10 %

Andalucía

X 10 %

Comunidad Valenciana

X 5 %

Otras

X 20 %

## B.-ANÁLISIS SECTORIAL

6. ¿En que **porcentaje de sectores** ha sido mas demandada la presencia de un **DIP**?

Oficinas y sedes corporativas	10	%
Centros Comerciales	12	%
Hosteleria	9	%
Residencial	28	%
Industrial	9	%
Hospitalario	14	%
Logistica	18	%

7. Valore la **importancia de la especialización** de las empresas de DIP, por sectores y servicios.

Muy Importante	X
Importante	
Medianamente Importante	
Poco Importante	
Nada sIImportante	
NS/NC	

8. ¿Cuál de estos **servicios es el que su empresa desarrolla** en mayor medida?.

Dirección Integrada de Proyecto DIP	X
D. Integrada de Construcción CM	X
Project monitoring	
Due Diligence	
Control de costes	
Management Contrating	X
Otros( gestión de riegos, design..)	X

9. ¿En su opinión, en cual de estos servicios existe **mas Demanda**?

Dirección Integrada de Proyecto DIP	X
D. Integrada de Construcción CM	X
Project monitoring	
Due Diligence	
Control de costes	
Management Contrating	X
Otros( gestión de riegos, design..)	X

10. ¿Cual es el tipo de contrato **mas Utilizado**?

Contrato de servicios	X
Contrato de obras	X
Precios máximo garantizado	
Llave en mano	
Consultoria	X
Otros( gestión de riegos, design..)	X



## C.-ANALISIS CUALITATIVO

11. ¿Cuál cree que es el motivo principal para la **contratacion** del servicio de DIP?.

No tiene personal interno  
Responsabilidad en el proyecto  
Ahorro de costes  
Control de plazos  
Otras causas

X
X

12. ¿Cuál cree que es el motivo principal para la **no contratacion** del servicio de DIP?.

Realiza los servicios la propia empresa  
Razones de coste económico  
Desconocimiento del servicio  
Otras causas

X
X

13. ¿Que **grado de satisfacción** consideran que ha tenido su cliente al contratar el servicio de PM?.

Muy satisfecho  
Bastante satisfecho  
Medianamente satisfecho  
Poco satisfecho  
Nada satisfecho  
NS/NC

	2007	2008	2009	2010	2011	
Muy satisfecho	1	4	5	5	3	%
Bastante satisfecho	35	37	34	36	36	%
Medianamente satisfecho	40	30	33	34	35	%
Poco satisfecho	13	15	12	16	13	%
Nada satisfecho	3	3	6	3	10	%
NS/NC	8	11	10	6	3	%

14. ¿ Cual es es su opinión los servicios que ofrecen **mayor Calidad** a la hora de la contratacion?

Dirección Integrada de Proyecto DIP  
D. Integrada de Construcción CM  
Project monitoring  
Due Diligence  
Control de costes  
Management Contrating  
Otros( gestión de riesgos, design..)

X
X

15. ¿Cómo considera la **normalización de Contratos** por parte de la Administración?

Muy Importante  
Importante  
Medianamente Importante  
Poco Importante  
Nada si Importante  
NS/NC

X

## D. ANALISIS CUANTITATIVO

16. ¿Qué **volumen de obra** ha sido gestionado por su empresa estos 5 ultimos años?

2007	10	%
2008	3,73	%
2009	3,7	%
2010	0,6	%
2011	0,55	%

17. ¿En el periodo entre 2007 y 2011, que **volumen de contratación** ha realizado su compañía?.

	2007	2008	2009	2010	2011
Menos de 1 millon de Euros					
Entre 1 y 10 millones de Euros				X	
Entre 10 y 20 millones de Euros			X		X
Entre 20 y 30 millones de Euros	X	X			
Mas de 30 millones de Euros					

18. ¿Que **volumen de facturación** de servicios de PM ha realizado su compañía según **tipo de servicios** ?.

	2007	2008	2009	2010	2011
Dirección Integrada de Proyecto DIP	35,00%	37,00%	36,00%	36,50%	39,00%
D. Integrada de Construcción CM	23,00%	25,00%	24,00%	24,50%	22,00%
Project monitoring	12,00%	6,00%	9,00%	7,50%	8,00%
Due Diligence	8,00%	5,00%	6,50%	5,75%	7,00%
Control de costes	8,00%	10,00%	9,00%	9,50%	6,00%
Management Contrating	3,00%	5,00%	4,00%	4,50%	10,00%
Otros( gestión de riegos, design..)	11,00%	12,00%	11,50%	11,75%	8,00%

19. ¿Que **volumen de facturación** de servicios de PM ha realizado su compañía según **tipo de cliente** ?.

	2007	2008	2009	2010	2011	
No experto	25	20	21	32	30	%
Experto(Promotor Inmobiliario)	42	34	32	28	22	%
Inversor	8	9	11	8	17	%
Otros	4	2	4	2	4	%
Administración	21	35	32	30	27	%

20. ¿Que **porcentaje de proyectos** de PM ha tenido con la Administración, o con empresas participadas por la misma?.

2007	19	%
2008	20	%
2009	21	%
2010	22	%
2011	28	%

## E.- ANALISIS PROFESIONAL

21. ¿Considera importante que exista una **regulación específica** dentro de la LOE sobre el P.M?

Muy Importante	X
Importante	
Medianamente Importante	
Poco Importante	
Nada si Importante	
NS/NC	

22. ¿Por qué piensa que es importante la **regulación del sector en la LOE**?

Especialización de servicios	20	%
Mejorar la calidad de procesos y resultados	20	%
Evitar Intrusismo profesional	20	%
Acotar las responsabilidades	30	%
Proteger al usuario	10	%

23. Valore la importancia de la **Certificacion ISO 21.500**

Muy Importante	X
Importante	
Medianamente Importante	
Poco Importante	
Nada Importante	

24. ¿Piensa que es importante la **Certificación profesional de los DIP** por parte de los organismos acreditados?

Muy Importante	X
Importante	
Medianamente Importante	
Poco Importante	
Nada Importante	
NS/NC	

25. Valore la importancia de tener un **Seguro de Responsabilidad Civil** como garantía.

Muy Importante	X
Importante	
Medianamente Importante	
Poco Importante	
Nada Importante	
NS/NC	

Su empresa, ¿Tiene **seguro de responsabilidad civil**?

SI	X
NO	

# ANALISIS DE LA DIRECCION INTEGRADA DE PROYECTOS (PROJECT & CONSTRUCTION MANAGEMENT) EN EL MARCO EUROPEO: PROPUESTA DE REGULACION EN ESPAÑA Y SU INCLUSION EN LA LEY DE ORDENACION DE LA EDIFICACION

Nº FICHA 17/30-11

FECHA ENE-2012

## FICHA IDENTIFICACION

NOMBRE DE LA EMPRESA: GLEEDS

ACTIVIDAD PRINCIPAL DE LA EMPRESA: CONSULTORIA Y ASESORIA

CARGO / PUESTO EN LA EMPRESA: DIRECTOR DE PROYECTOS

PERSONA RESPONSABLE: J.A.C

## CUESTIONARIO

### A.-ACTIVIDAD ORGANIZATIVA

1. ¿Pertenece su Empresa a alguna **Asociación de DIP**?.En caso afirmativo, a cual pertenecen:

SI ☒

AEDIP

NO ☐

2. ¿Qué **Porcentaje** del trabajo que desarrollan en el sector de la construcción utiliza los servicios del PM?

%

3. ¿Qué **tipo de clientes** solicitan el servicio de una DIP?

No experto	<input checked="" type="checkbox"/>	35	%
Experto(Promotor Inmobiliario)	<input checked="" type="checkbox"/>	31	%
Inversor	<input checked="" type="checkbox"/>	13	%
Otros	<input checked="" type="checkbox"/>	10	%
Administración	<input checked="" type="checkbox"/>	11	%

4. ¿En que **lugar** desarrollan más su actividad?

España	<input checked="" type="checkbox"/>	30	%
Europa	<input checked="" type="checkbox"/>	60	%
Resto del mundo	<input checked="" type="checkbox"/>	10	%

5. ¿Dentro de **España**, en que Comunidad autónoma desarrolla mayor trabajo, y podría indicar el %?  
Puede señalar varias casillas en el caso de que se trabaje en mas de una.

Comunidad de Madrid	<input checked="" type="checkbox"/>	30	%
Cataluña	<input checked="" type="checkbox"/>	30	%
Pais Vasco	<input checked="" type="checkbox"/>	5	%
Andalucía	<input checked="" type="checkbox"/>	5	%
Comunidad Valenciana	<input checked="" type="checkbox"/>	10	%
Otras	<input checked="" type="checkbox"/>	20	%

## B.-ANÁLISIS SECTORIAL

6. ¿En que **porcentaje de sectores** ha sido mas demandada la presencia de un **DIP**?

Oficinas y sedes corporativas	10	%
Centros Comerciales	31	%
Hosteleria	9	%
Residencial	27	%
Industrial	8	%
Hospitalario	6	%
Logistica	9	%

7. Valore la **importancia de la especialización** de las empresas de DIP, por sectores y servicios.

Muy Importante	X
Importante	
Medianamente Importante	
Poco Importante	
Nada si Importante	
NS/NC	

8. ¿Cuál de estos **servicios es el que su empresa desarrolla** en mayor medida?.

Dirección Integrada de Proyecto DIP	X
D. Integrada de Construcción CM	X
Project monitoring	
Due Diligence	
Control de costes	X
Management Contrating	
Otros( gestión de riegos, design..)	

9. ¿En su opinión, en cual de estos servicios existe **mas Demanda**?

Dirección Integrada de Proyecto DIP	X
D. Integrada de Construcción CM	X
Project monitoring	
Due Diligence	
Control de costes	X
Management Contrating	
Otros( gestión de riegos, design..)	

10. ¿Cual es el tipo de contrato **mas Utilizado**?

Contrato de servicios	X
Contrato de obras	
Precios máximo garantizado	
Llave en mano	X
Consultoria	X
Otros( gestión de riegos, design..)	

## C.-ANALISIS CUALITATIVO

11. ¿Cuál cree que es el motivo principal para la **contratacion** del servicio de DIP?.

No tiene personal interno  
Responsabilidad en el proyecto  
Ahorro de costes  
Control de plazos  
Otras causas

X
X

12. ¿Cuál cree que es el motivo principal para la **no contratacion** del servicio de DIP?.

Realiza los servicios la propia empresa  
Razones de coste económico  
Desconocimiento del servicio  
Otras causas

X
X

13. ¿Que **grado de satisfacción** consideran que ha tenido su cliente al contratar el servicio de PM?.

Muy satisfecho  
Bastante satisfecho  
Medianamente satisfecho  
Poco satisfecho  
Nada satisfecho  
NS/NC

	2007	2008	2009	2010	2011	
Muy satisfecho	3	4	2	4	7	%
Bastante satisfecho	35	37	35	36	39	%
Medianamente satisfecho	38	34	35	34	36	%
Poco satisfecho	13	15	12	16	13	%
Nada satisfecho	3	3	6	4	2	%
NS/NC	8	7	10	6	3	%

14. ¿ Cual es es su opinión los servicios que ofrecen **mayor Calidad** a la hora de la contratacion?

Dirección Integrada de Proyecto DIP  
D. Integrada de Construcción CM  
Project monitoring  
Due Diligence  
Control de costes  
Management Contrating  
Otros( gestión de riesgos, design..)

X
X

15. ¿Cómo considera la **normalización de Contratos** por parte de la Administración?

Muy Importante  
Importante  
Medianamente Importante  
Poco Importante  
Nada sIImportante  
NS/NC

X

## D. ANALISIS CUANTITATIVO

16. ¿Qué **volumen de obra** ha sido gestionado por su empresa estos 5 ultimos años?

2007	6,2	%
2008	6,5	%
2009	3,4	%
2010	2,2	%
2011	3,5	%

17. ¿En el periodo entre 2007 y 2011, que **volumen de contratación** ha realizado su compañía?.

	2007	2008	2009	2010	2011
Menos de 1 millon de Euros					
Entre 1 y 10 millones de Euros					
Entre 10 y 20 millones de Euros		X	X	X	X
Entre 20 y 30 millones de Euros	X				
Mas de 30 millones de Euros					

18. ¿Que **volumen de facturación** de servicios de PM ha realizado su compañía según **tipo de servicios** ?.

	2007	2008	2009	2010	2011
Dirección Integrada de Proyecto DIP	39,00%	38,00%	38,50%	38,25%	39,00%
D. Integrada de Construcción CM	18,00%	25,00%	21,50%	23,25%	22,00%
Project monitoring	12,00%	6,00%	9,00%	7,50%	8,00%
Due Diligence	8,00%	5,00%	6,50%	5,75%	7,00%
Control de costes	9,00%	10,00%	9,50%	9,75%	6,00%
Management Contrating	3,00%	6,00%	4,50%	5,25%	10,00%
Otros( gestión de riegos, design..)	11,00%	10,00%	10,50%	10,25%	8,00%

19. ¿Que **volumen de facturación** de servicios de PM ha realizado su compañía según **tipo de cliente** ?.

	2007	2008	2009	2010	2011	
No experto	25	22	21	35	42	%
Experto(Promotor Inmobiliario)	36	36	28	23	24	%
Inversor	8	5	13	8	12	%
Otros	7	2	5	2	4	%
Administración	24	35	33	32	18	%

20. ¿Que **porcentaje de proyectos** de PM ha tenido con la Administración, o con empresas participadas por la misma?.

2007	29	%
2008	27	%
2009	18	%
2010	22	%
2011	21	%

## E.- ANALISIS PROFESIONAL

21. ¿Considera importante que exista una **regulación específica** dentro de la LOE sobre el P.M?

Muy Importante	X
Importante	
Medianamente Importante	
Poco Importante	
Nada si Importante	
NS/NC	

22. ¿Por qué piensa que es importante la **regulación del sector en la LOE**?

Especialización de servicios	20	%
Mejorar la calidad de procesos y resultados	15	%
Evitar Intrusismo profesional	25	%
Acotar las responsabilidades	25	%
Proteger al usuario	15	%

23. Valore la importancia de la **Certificacion ISO 21.500**

Muy Importante	X
Importante	
Medianamente Importante	
Poco Importante	
Nada Importante	

24. ¿Piensa que es importante la **Certificación profesional de los DIP** por parte de los organismos acreditados?

Muy Importante	X
Importante	
Medianamente Importante	
Poco Importante	
Nada Importante	
NS/NC	

25. Valore la importancia de tener un **Seguro de Responsabilidad Civil** como garantía.

Muy Importante	X
Importante	
Medianamente Importante	
Poco Importante	
Nada Importante	
NS/NC	

Su empresa, ¿Tiene **seguro de responsabilidad civil**?

SI	X
NO	



# ANALISIS DE LA DIRECCION INTEGRADA DE PROYECTOS (PROJECT & CONSTRUCTION MANAGEMENT) EN EL MARCO EUROPEO: PROPUESTA DE REGULACION EN ESPAÑA Y SU INCLUSION EN LA LEY DE ORDENACION DE LA EDIFICACION

Nº FICHA 18/30-11

FECHA ENE-2012

## FICHA IDENTIFICACION

NOMBRE DE LA EMPRESA: LV SALAMANCA

ACTIVIDAD PRINCIPAL DE LA EMPRESA: INGENIERIA

CARGO / PUESTO EN LA EMPRESA: DIRECTOR

PERSONA RESPONSABLE: C.M

## CUESTIONARIO

### A.-ACTIVIDAD ORGANIZATIVA

1. ¿Pertenece su Empresa a alguna **Asociación de DIP**?.En caso afirmativo, a cual pertenecen:

SI  .....

NO ☒

2. ¿Qué **Porcentaje** del trabajo que desarrollan en el sector de la construcción utiliza los servicios del PM?

50 %

3. ¿Qué **tipo de clientes** solicitan el servicio de una DIP?

No experto	<input checked="" type="checkbox"/>	32	%
Experto(Promotor Inmobiliario)	<input checked="" type="checkbox"/>	31	%
Inversor	<input checked="" type="checkbox"/>	12	%
Otros	<input checked="" type="checkbox"/>	11	%
Administración	<input checked="" type="checkbox"/>	14	%

4. ¿En que **lugar** desarrollan más su actividad?

España	<input checked="" type="checkbox"/>	60	%
Europa	<input checked="" type="checkbox"/>	30	%
Resto del mundo	<input checked="" type="checkbox"/>	10	%

5. ¿Dentro de **España**, en que Comunidad autónoma desarrolla mayor trabajo, y podría indicar el %?  
Puede señalar varias casillas en el caso de que se trabaje en mas de una.

Comunidad de Madrid	<input checked="" type="checkbox"/>	50	%
Cataluña	<input checked="" type="checkbox"/>	25	%
Pais Vasco	<input checked="" type="checkbox"/>	5	%
Andalucía	<input checked="" type="checkbox"/>	5	%
Comunidad Valenciana	<input checked="" type="checkbox"/>	5	%
Otras	<input checked="" type="checkbox"/>	10	%

## B.-ANÁLISIS SECTORIAL

6. ¿En que **porcentaje de sectores** ha sido mas demandada la presencia de un **DIP**?

Oficinas y sedes corporativas	10	%
Centros Comerciales	10	%
Hosteleria	10	%
Residencial	10	%
Industrial	20	%
Hospitalario	20	%
Logistica	20	%

7. Valore la **importancia de la especialización** de las empresas de DIP, por sectores y servicios.

Muy Importante	X
Importante	
Medianamente Importante	
Poco Importante	
Nada sIImportante	
NS/NC	

8. ¿Cuál de estos **servicios es el que su empresa desarrolla** en mayor medida?.

Dirección Integrada de Proyecto DIP	X
D. Integrada de Construcción CM	X
Project monitoring	X
Due Diligence	
Control de costes	X
Management Contrating	X
Otros( gestión de riegos, design..)	

9. ¿En su opinión, en cual de estos servicios existe **mas Demanda**?

Dirección Integrada de Proyecto DIP	X
D. Integrada de Construcción CM	X
Project monitoring	
Due Diligence	
Control de costes	X
Management Contrating	X
Otros( gestión de riegos, design..)	

10. ¿Cual es el tipo de contrato **mas Utilizado**?

Contrato de servicios	X
Contrato de obras	X
Precios máximo garantizado	
Llave en mano	X
Consultoria	X
Otros( gestión de riegos, design..)	

## C.-ANALISIS CUALITATIVO

11. ¿Cuál cree que es el motivo principal para la **contratacion** del servicio de DIP?.

No tiene personal interno  
Responsabilidad en el proyecto  
Ahorro de costes  
Control de plazos  
Otras causas

X
X

12. ¿Cuál cree que es el motivo principal para la **no contratacion** del servicio de DIP?.

Realiza los servicios la propia empresa  
Razones de coste económico  
Desconocimiento del servicio  
Otras causas

X
X

13. ¿Que **grado de satisfacción** consideran que ha tenido su cliente al contratar el servicio de PM?.

Muy satisfecho  
Bastante satisfecho  
Medianamente satisfecho  
Poco satisfecho  
Nada satisfecho  
NS/NC

	2007	2008	2009	2010	2011	
Muy satisfecho	1	4	5	5	3	%
Bastante satisfecho	35	37	34	36	36	%
Medianamente satisfecho	40	30	33	34	35	%
Poco satisfecho	13	15	12	16	13	%
Nada satisfecho	3	3	6	3	10	%
NS/NC	8	11	10	6	3	%

14. ¿ Cual es es su opinión los servicios que ofrecen **mayor Calidad** a la hora de la contratacion?

Dirección Integrada de Proyecto DIP  
D. Integrada de Construcción CM  
Project monitoring  
Due Diligence  
Control de costes  
Management Contrating  
Otros( gestión de riesgos, design..)

X
X
X
X

15. ¿Cómo considera la **normalización de Contratos** por parte de la Administración?

Muy Importante  
Importante  
Medianamente Importante  
Poco Importante  
Nada sIImportante  
NS/NC

X

## D. ANALISIS CUANTITATIVO

16. ¿Qué **volumen de obra** ha sido gestionado por su empresa estos 5 ultimos años?

2007	13,46	%
2008	15,92	%
2009	3,34	%
2010	2,34	%
2011	1,9	%

17. ¿En el periodo entre 2007 y 2011, que **volumen de contratación** ha realizado su compañía?.

	2007	2008	2009	2010	2011
Menos de 1 millon de Euros					
Entre 1 y 10 millones de Euros			X		
Entre 10 y 20 millones de Euros		X		X	
Entre 20 y 30 millones de Euros	X				X
Mas de 30 millones de Euros					

18. ¿Que **volumen de facturación** de servicios de PM ha realizado su compañía según **tipo de servicios** ?.

	2007	2008	2009	2010	2011
Dirección Integrada de Proyecto DIP	40,00%	38,00%	39,00%	38,50%	39,00%
D. Integrada de Construcción CM	20,00%	25,00%	22,50%	23,75%	22,00%
Project monitoring	12,00%	6,00%	9,00%	7,50%	8,00%
Due Diligence	8,00%	5,00%	6,50%	5,75%	8,00%
Control de costes	9,00%	10,00%	9,50%	9,75%	8,00%
Management Contrating	3,00%	6,00%	4,50%	5,25%	8,00%
Otros( gestión de riegos, design..)	8,00%	10,00%	9,00%	9,50%	7,00%

19. ¿Que **volumen de facturación** de servicios de PM ha realizado su compañía según **tipo de cliente** ?.

	2007	2008	2009	2010	2011	
No experto	24	23	21	35	38	%
Experto(Promotor Inmobiliario)	35	26	24	18	12	%
Inversor	13	19	21	19	30	%
Otros	6	7	12	8	5	%
Administración	22	25	22	20	15	%

20. ¿Que **porcentaje de proyectos** de PM ha tenido con la Administración, o con empresas participadas por la misma?.

2007	19	%
2008	20	%
2009	21	%
2010	22	%
2011	27	%

## E.- ANALISIS PROFESIONAL

21. ¿Considera importante que exista una **regulación específica** dentro de la LOE sobre el P.M?

Muy Importante	X
Importante	
Medianamente Importante	
Poco Importante	
Nada si Importante	
NS/NC	

22. ¿Por qué piensa que es importante la **regulación del sector en la LOE?**.

Especialización de servicios	18	%
Mejorar la calidad de procesos y resultados	19	%
Evitar Intrusismo profesional	25	%
Acotar las responsabilidades	22	%
Proteger al usuario	16	%

23. Valore la importancia de la **Certificacion ISO 21.500**

Muy Importante	X
Importante	
Medianamente Importante	
Poco Importante	
Nada Importante	

24. ¿Piensa que es importante la **Certificación profesional de los DIP** por parte de los organismos acreditados?.

Muy Importante	X
Importante	
Medianamente Importante	
Poco Importante	
Nada Importante	
NS/NC	

25. Valore la importancia de tener un **Seguro de Responsabilidad Civil** como garantía.

Muy Importante	X
Importante	
Medianamente Importante	
Poco Importante	
Nada Importante	
NS/NC	

Su empresa, ¿Tiene **seguro de responsabilidad civil?**.

SI	X
NO	

# ANALISIS DE LA DIRECCION INTEGRADA DE PROYECTOS (PROJECT & CONSTRUCTION MANAGEMENT) EN EL MARCO EUROPEO: PROPUESTA DE REGULACION EN ESPAÑA Y SU INCLUSION EN LA LEY DE ORDENACION DE LA EDIFICACION

Nº FICHA 19/30-11

FECHA ENE-2012

## FICHA IDENTIFICACION

NOMBRE DE LA EMPRESA: COTEBA ARGOS

ACTIVIDAD PRINCIPAL DE LA EMPRESA: GESTORIA DE PROYECTOS

CARGO / PUESTO EN LA EMPRESA: DIRECTOR

PERSONA RESPONSABLE: G.G

## CUESTIONARIO

### A.-ACTIVIDAD ORGANIZATIVA

1. ¿Pertenece su Empresa a alguna **Asociación de DIP**?.En caso afirmativo, a cual pertenecen:

SI ☒

AEDIP

NO ☐

2. ¿Qué **Porcentaje** del trabajo que desarrollan en el sector de la construcción utiliza los servicios del PM?

%

3. ¿Qué **tipo de clientes** solicitan el servicio de una DIP?

No experto	<input checked="" type="checkbox"/>	27	%
Experto(Promotor Inmobiliario)	<input checked="" type="checkbox"/>	38	%
Inversor	<input checked="" type="checkbox"/>	12	%
Otros	<input checked="" type="checkbox"/>	5	%
Administración	<input checked="" type="checkbox"/>	18	%

4. ¿En que **lugar** desarrollan más su actividad?

España	<input checked="" type="checkbox"/>	35	%
Europa	<input checked="" type="checkbox"/>	55	%
Resto del mundo	<input checked="" type="checkbox"/>	10	%

5. ¿Dentro de **España**, en que Comunidad autónoma desarrolla mayor trabajo, y podría indicar el %?  
Puede señalar varias casillas en el caso de que se trabaje en mas de una.

Comunidad de Madrid	<input checked="" type="checkbox"/>	38	%
Cataluña	<input checked="" type="checkbox"/>	35	%
Pais Vasco	<input checked="" type="checkbox"/>	10	%
Andalucía	<input checked="" type="checkbox"/>	5	%
Comunidad Valenciana	<input checked="" type="checkbox"/>	5	%
Otras	<input checked="" type="checkbox"/>	7	%

## B.-ANÁLISIS SECTORIAL

6. ¿En que **porcentaje de sectores** ha sido mas demandada la presencia de un **DIP**?

Oficinas y sedes corporativas	10	%
Centros Comerciales	45	%
Hosteleria	10	%
Residencial	5	%
Industrial	5	%
Hospitalario	5	%
Logistica	20	%

7. Valore la **importancia de la especialización** de las empresas de DIP, por sectores y servicios.

Muy Importante	
Importante	X
Medianamente Importante	
Poco Importante	
Nada si Importante	
NS/NC	

8. ¿Cuál de estos **servicios es el que su empresa desarrolla** en mayor medida?.

Dirección Integrada de Proyecto DIP	X
D. Integrada de Construcción CM	X
Project monitoring	
Due Diligence	
Control de costes	X
Management Contrating	
Otros( gestión de riegos, design..)	X

9. ¿En su opinión, en cual de estos servicios existe **mas Demanda**?

Dirección Integrada de Proyecto DIP	X
D. Integrada de Construcción CM	X
Project monitoring	
Due Diligence	
Control de costes	X
Management Contrating	
Otros( gestión de riegos, design..)	X

10. ¿Cual es el tipo de contrato **mas Utilizado**?

Contrato de servicios	X
Contrato de obras	
Precios máximo garantizado	
Llave en mano	
Consultoria	X
Otros( gestión de riegos, design..)	

## C.-ANALISIS CUALITATIVO

11. ¿Cuál cree que es el motivo principal para la **contratacion** del servicio de DIP?.

No tiene personal interno  
Responsabilidad en el proyecto  
Ahorro de costes  
Control de plazos  
Otras causas

X
X
X

12. ¿Cuál cree que es el motivo principal para la **no contratacion** del servicio de DIP?.

Realiza los servicios la propia empresa  
Razones de coste económico  
Desconocimiento del servicio  
Otras causas

X
X

13. ¿Que **grado de satisfacción** consideran que ha tenido su cliente al contratar el servicio de PM?.

Muy satisfecho  
Bastante satisfecho  
Medianamente satisfecho  
Poco satisfecho  
Nada satisfecho  
NS/NC

	2007	2008	2009	2010	2011	
Muy satisfecho	1	4	5	5	3	%
Bastante satisfecho	37	37	34	36	36	%
Medianamente satisfecho	38	30	33	34	35	%
Poco satisfecho	13	15	12	16	13	%
Nada satisfecho	3	3	6	3	10	%
NS/NC	8	11	10	6	3	%

14. ¿ Cual es es su opinión los servicios que ofrecen **mayor Calidad** a la hora de la contratacion?

Dirección Integrada de Proyecto DIP  
D. Integrada de Construcción CM  
Project monitoring  
Due Diligence  
Control de costes  
Management Contrating  
Otros( gestión de riesgos, design..)

X
X
X

15. ¿Cómo considera la **normalización de Contratos** por parte de la Administración?

Muy Importante  
Importante  
Medianamente Importante  
Poco Importante  
Nada sIImportante  
NS/NC

X



## D. ANALISIS CUANTITATIVO

16. ¿Qué **volumen de obra** ha sido gestionado por su empresa estos 5 ultimos años?

2007	8,38	%
2008	3,18	%
2009	2,43	%
2010	1,9	%
2011	1,6	%

17. ¿En el periodo entre 2007 y 2011, que **volumen de contratación** ha realizado su compañía?.

	2007	2008	2009	2010	2011
Menos de 1 millon de Euros					
Entre 1 y 10 millones de Euros					
Entre 10 y 20 millones de Euros			X		
Entre 20 y 30 millones de Euros	X	X		X	X
Mas de 30 millones de Euros					

18. ¿Que **volumen de facturación** de servicios de PM ha realizado su compañía según **tipo de servicios** ?.

	2007	2008	2009	2010	2011
Dirección Integrada de Proyecto DIP	39,80%	37,50%	38,65%	38,08%	39,00%
D. Integrada de Construcción CM	18,00%	24,00%	21,00%	22,50%	22,00%
Project monitoring	12,00%	7,00%	9,50%	8,25%	8,00%
Due Diligence	8,00%	5,00%	6,50%	5,75%	8,00%
Control de costes	9,00%	10,00%	9,50%	9,75%	8,00%
Management Contrating	5,00%	6,00%	5,50%	5,75%	12,00%
Otros( gestión de riegos, design..)	8,00%	10,00%	9,00%	10,00%	3,00%

19. ¿Que **volumen de facturación** de servicios de PM ha realizado su compañía según **tipo de cliente** ?.

	2007	2008	2009	2010	2011	
No experto	25	20	23	31	35	%
Experto(Promotor Inmobiliario)	40	35	28	21	20	%
Inversor	8	10	15	16	22	%
Otros	5	7	12	8	8	%
Administración	22	28	22	24	15	%

20. ¿Que **porcentaje de proyectos** de PM ha tenido con la Administración, o con empresas participadas por la misma?.

2007	21	%
2008	20	%
2009	22	%
2010	23	%
2011	24	%

## E.- ANALISIS PROFESIONAL

21. ¿Considera importante que exista una **regulación específica** dentro de la LOE sobre el P.M?

Muy Importante	X
Importante	
Medianamente Importante	
Poco Importante	
Nada si Importante	
NS/NC	

22. ¿Por qué piensa que es importante la **regulación del sector en la LOE?**.

Especialización de servicios	8	%
Mejorar la calidad de procesos y resultados	21	%
Evitar Instrusismo profesional	30	%
Acotar las responsabilidades	23	%
Proteger al usuario	18	%

23. Valore la importancia de la **Certificacion ISO 21.500**

Muy Importante	X
Importante	
Medianamente Importante	
Poco Importante	
Nada Importante	

24. ¿Piensa que es importante la **Certificación profesional de los DIP** por parte de los organismos acreditados?.

Muy Importante	X
Importante	
Medianamente Importante	
Poco Importante	
Nada Importante	
NS/NC	

25. Valore la importancia de tener un **Seguro de Responsabilidad Civil** como garantía.

Muy Importante	X
Importante	
Medianamente Importante	
Poco Importante	
Nada Importante	
NS/NC	

Su empresa, ¿Tiene **seguro de responsabilidad civil?**.

SI	X
NO	

# ANALISIS DE LA DIRECCION INTEGRADA DE PROYECTOS (PROJECT & CONSTRUCTION MANAGEMENT) EN EL MARCO EUROPEO: PROPUESTA DE REGULACION EN ESPAÑA Y SU INCLUSION EN LA LEY DE ORDENACION DE LA EDIFICACION

Nº FICHA 20/30-11

FECHA ENE-2012

## FICHA IDENTIFICACION

NOMBRE DE LA EMPRESA: INTEINCO

ACTIVIDAD PRINCIPAL DE LA EMPRESA: ASESORIA TECNICA

CARGO / PUESTO EN LA EMPRESA: DIRECTOR

PERSONA RESPONSABLE: V.T

## CUESTIONARIO

### A.-ACTIVIDAD ORGANIZATIVA

1. ¿Pertenece su Empresa a alguna **Asociación de DIP**?.En caso afirmativo, a cual pertenecen:

SI ☒

AEDIP

NO ☐

2. ¿Qué **Porcentaje** del trabajo que desarrollan en el sector de la construcción utiliza los servicios del PM?

%

3. ¿Qué **tipo de clientes** solicitan el servicio de una DIP?

No experto	<input checked="" type="checkbox"/>	28	%
Experto(Promotor Inmobiliario)	<input checked="" type="checkbox"/>	35	%
Inversor	<input checked="" type="checkbox"/>	11	%
Otros	<input checked="" type="checkbox"/>	6	%
Administración	<input checked="" type="checkbox"/>	20	%

4. ¿En que **lugar** desarrollan más su actividad?

España	<input checked="" type="checkbox"/>	60	%
Europa	<input checked="" type="checkbox"/>	30	%
Resto del mundo	<input checked="" type="checkbox"/>	10	%

5. ¿Dentro de **España**, en que Comunidad autónoma desarrolla mayor trabajo, y podría indicar el %?  
Puede señalar varias casillas en el caso de que se trabaje en mas de una.

Comunidad de Madrid	<input checked="" type="checkbox"/>	30	%
Cataluña	<input checked="" type="checkbox"/>	30	%
Pais Vasco	<input checked="" type="checkbox"/>	20	%
Andalucía	<input checked="" type="checkbox"/>	5	%
Comunidad Valenciana	<input checked="" type="checkbox"/>	5	%
Otras	<input checked="" type="checkbox"/>	10	%

## B.-ANÁLISIS SECTORIAL

6. ¿En que **porcentaje de sectores** ha sido mas demandada la presencia de un **DIP**?

Oficinas y sedes corporativas	20	%
Centros Comerciales	15	%
Hosteleria	15	%
Residencial	15	%
Industrial	10	%
Hospitalario	15	%
Logistica	10	%

7. Valore la **importancia de la especialización** de las empresas de DIP, por sectores y servicios.

Muy Importante	
Importante	X
Medianamente Importante	
Poco Importante	
Nada sIImportante	
NS/NC	

8. ¿Cuál de estos **servicios es el que su empresa desarrolla** en mayor medida?.

Dirección Integrada de Proyecto DIP	X
D. Integrada de Construcción CM	X
Project monitoring	
Due Diligence	
Control de costes	
Management Contrating	
Otros( gestión de riegos, design..)	

9. ¿En su opinión, en cual de estos servicios existe **mas Demanda**?

Dirección Integrada de Proyecto DIP	X
D. Integrada de Construcción CM	X
Project monitoring	
Due Diligence	
Control de costes	
Management Contrating	
Otros( gestión de riegos, design..)	

10. ¿Cual es el tipo de contrato **mas Utilizado**?

Contrato de servicios	X
Contrato de obras	
Precios máximo garantizado	
Llave en mano	
Consultoria	
Otros( gestión de riegos, design..)	

## C.-ANALISIS CUALITATIVO

11. ¿Cuál cree que es el motivo principal para la **contratacion** del servicio de DIP?.

No tiene personal interno  
Responsabilidad en el proyecto  
Ahorro de costes  
Control de plazos  
Otras causas

X
X

12. ¿Cuál cree que es el motivo principal para la **no contratacion** del servicio de DIP?.

Realiza los servicios la propia empresa  
Razones de coste económico  
Desconocimiento del servicio  
Otras causas

X
X

13. ¿Que **grado de satisfacción** consideran que ha tenido su cliente al contratar el servicio de PM?.

Muy satisfecho  
Bastante satisfecho  
Medianamente satisfecho  
Poco satisfecho  
Nada satisfecho  
NS/NC

	2007	2008	2009	2010	2011	
Muy satisfecho	2	4	5	5	4	%
Bastante satisfecho	30	37	34	36	36	%
Medianamente satisfecho	42	30	33	34	35	%
Poco satisfecho	15	15	12	16	15	%
Nada satisfecho	3	3	6	3	8	%
NS/NC	8	11	10	6	2	%

14. ¿ Cual es es su opinión los servicios que ofrecen **mayor Calidad** a la hora de la contratacion?

Dirección Integrada de Proyecto DIP  
D. Integrada de Construcción CM  
Project monitoring  
Due Diligence  
Control de costes  
Management Contrating  
Otros( gestión de riesgos, design..)

X
X

15. ¿Cómo considera la **normalización de Contratos** por parte de la Administración?

Muy Importante  
Importante  
Medianamente Importante  
Poco Importante  
Nada sIImportante  
NS/NC

X

## D. ANALISIS CUANTITATIVO

16. ¿Qué **volumen de obra** ha sido gestionado por su empresa estos 5 ultimos años?

2007	2,29	%
2008	2,64	%
2009	2,4	%
2010	2,28	%
2011	2,35	%

17. ¿En el periodo entre 2007 y 2011, que **volumen de contratación** ha realizado su compañía?.

	2007	2008	2009	2010	2011
Menos de 1 millon de Euros					
Entre 1 y 10 millones de Euros					
Entre 10 y 20 millones de Euros					
Entre 20 y 30 millones de Euros	X	X	X	X	X
Mas de 30 millones de Euros					

18. ¿Que **volumen de facturación** de servicios de PM ha realizado su compañía según **tipo de servicios** ?.

	2007	2008	2009	2010	2011
Dirección Integrada de Proyecto DIP	37,50%	36,50%	37,00%	36,75%	39,00%
D. Integrada de Construcción CM	19,00%	16,00%	17,50%	16,75%	22,00%
Project monitoring	12,00%	14,00%	13,00%	13,50%	8,00%
Due Diligence	9,00%	6,00%	7,50%	6,75%	8,00%
Control de costes	9,00%	11,00%	10,00%	10,50%	9,00%
Management Contrating	5,00%	6,00%	5,50%	5,75%	7,00%
Otros( gestión de riegos, design..)	8,00%	10,00%	9,00%	9,50%	7,00%

19. ¿Que **volumen de facturación** de servicios de PM ha realizado su compañía según **tipo de cliente** ?.

	2007	2008	2009	2010	2011	
No experto	27	20	23	31	32	%
Experto(Promotor Inmobiliario)	38	35	28	30	26	%
Inversor	8	10	15	16	22	%
Otros	5	7	12	8	7	%
Administración	22	28	22	15	13	%

20. ¿Que **porcentaje de proyectos** de PM ha tenido con la Administración, o con empresas participadas por la misma?.

2007	32	%
2008	27	%
2009	22	%
2010	25	%
2011	23	%

## E.- ANALISIS PROFESIONAL

21. ¿Considera importante que exista una **regulación específica** dentro de la LOE sobre el P.M?

Muy Importante	X
Importante	
Medianamente Importante	
Poco Importante	
Nada si Importante	
NS/NC	

22. ¿Por qué piensa que es importante la **regulación del sector en la LOE**?

Especialización de servicios	12	%
Mejorar la calidad de procesos y resultados	15	%
Evitar Intrusismo profesional	32	%
Acotar las responsabilidades	23	%
Proteger al usuario	18	%

23. Valore la importancia de la **Certificacion ISO 21.500**

Muy Importante	X
Importante	
Medianamente Importante	
Poco Importante	
Nada Importante	

24. ¿Piensa que es importante la **Certificación profesional de los DIP** por parte de los organismos acreditados?

Muy Importante	X
Importante	
Medianamente Importante	
Poco Importante	
Nada Importante	
NS/NC	

25. Valore la importancia de tener un **Seguro de Responsabilidad Civil** como garantía.

Muy Importante	X
Importante	
Medianamente Importante	
Poco Importante	
Nada Importante	
NS/NC	

Su empresa, ¿Tiene **seguro de responsabilidad civil**?

SI	X
NO	

# ANALISIS DE LA DIRECCION INTEGRADA DE PROYECTOS (PROJECT & CONSTRUCTION MANAGEMENT) EN EL MARCO EUROPEO: PROPUESTA DE REGULACION EN ESPAÑA Y SU INCLUSION EN LA LEY DE ORDENACION DE LA EDIFICACION

Nº FICHA 21/30-11

FECHA ENE-2012

## FICHA IDENTIFICACION

NOMBRE DE LA EMPRESA: MORO SOUCHEIRON

ACTIVIDAD PRINCIPAL DE LA EMPRESA: PROJECT MANAGAMENT

CARGO / PUESTO EN LA EMPRESA: DIRECTOR GENERAL

PERSONA RESPONSABLE: J.L.S

## CUESTIONARIO

### A.-ACTIVIDAD ORGANIZATIVA

1. ¿Pertenece su Empresa a alguna **Asociación de DIP?** En caso afirmativo, a cual pertenecen:

SI ☒

AEDIP

NO ☐

2. ¿Qué **Porcentaje** del trabajo que desarrollan en el sector de la construcción utiliza los servicios del PM?

%

3. ¿Qué **tipo de clientes** solicitan el servicio de una DIP?

No experto	<input checked="" type="checkbox"/>	28	%
Experto(Promotor Inmobiliario)	<input checked="" type="checkbox"/>	35	%
Inversor	<input checked="" type="checkbox"/>	11	%
Otros	<input checked="" type="checkbox"/>	6	%
Administración	<input checked="" type="checkbox"/>	20	%

4. ¿En que **lugar** desarrollan más su actividad?

España	<input checked="" type="checkbox"/>	62	%
Europa	<input checked="" type="checkbox"/>	28	%
Resto del mundo	<input checked="" type="checkbox"/>	10	%

5. ¿Dentro de **España**, en que Comunidad autónoma desarrolla mayor trabajo, y podría indicar el %?  
Puede señalar varias casillas en el caso de que se trabaje en mas de una.

Comunidad de Madrid	<input checked="" type="checkbox"/>	25	%
Cataluña	<input checked="" type="checkbox"/>	45	%
Pais Vasco	<input checked="" type="checkbox"/>	10	%
Andalucía	<input checked="" type="checkbox"/>	5	%
Comunidad Valenciana	<input checked="" type="checkbox"/>	5	%
Otras	<input checked="" type="checkbox"/>	10	%



## B.-ANÁLISIS SECTORIAL

6. ¿En que **porcentaje de sectores** ha sido mas demandada la presencia de un **DIP**?

Oficinas y sedes corporativas	18	%
Centros Comerciales	21	%
Hosteleria	15	%
Residencial	15	%
Industrial	8	%
Hospitalario	6	%
Logistica	17	%

7. Valore la **importancia de la especialización** de las empresas de DIP, por sectores y servicios.

Muy Importante	X
Importante	
Medianamente Importante	
Poco Importante	
Nada si Importante	
NS/NC	

8. ¿Cuál de estos **servicios es el que su empresa desarrolla** en mayor medida?.

Dirección Integrada de Proyecto DIP	X
D. Integrada de Construcción CM	X
Project monitoring	
Due Diligence	
Control de costes	
Management Contrating	X
Otros( gestión de riegos, design..)	

9. ¿En su opinión, en cual de estos servicios existe **mas Demanda**?

Dirección Integrada de Proyecto DIP	X
D. Integrada de Construcción CM	X
Project monitoring	
Due Diligence	
Control de costes	
Management Contrating	X
Otros( gestión de riegos, design..)	

10. ¿Cual es el tipo de contrato **mas Utilizado**?

Contrato de servicios	X
Contrato de obras	X
Precios máximo garantizado	
Llave en mano	
Consultoria	
Otros( gestión de riegos, design..)	

## C.-ANALISIS CUALITATIVO

11. ¿Cuál cree que es el motivo principal para la **contratacion** del servicio de DIP?.

No tiene personal interno  
Responsabilidad en el proyecto  
Ahorro de costes  
Control de plazos  
Otras causas

X
X

12. ¿Cuál cree que es el motivo principal para la **no contratacion** del servicio de DIP?.

Realiza los servicios la propia empresa  
Razones de coste económico  
Desconocimiento del servicio  
Otras causas

X
X

13. ¿Que **grado de satisfacción** consideran que ha tenido su cliente al contratar el servicio de PM?.

Muy satisfecho  
Bastante satisfecho  
Medianamente satisfecho  
Poco satisfecho  
Nada satisfecho  
NS/NC

	2007	2008	2009	2010	2011	
Muy satisfecho	1	4	5	5	3	%
Bastante satisfecho	35	37	34	36	36	%
Medianamente satisfecho	40	30	33	34	35	%
Poco satisfecho	13	15	12	16	15	%
Nada satisfecho	3	3	6	3	10	%
NS/NC	8	11	10	6	1	%

14. ¿ Cual es es su opinión los servicios que ofrecen **mayor Calidad** a la hora de la contratacion?

Dirección Integrada de Proyecto DIP  
D. Integrada de Construcción CM  
Project monitoring  
Due Diligence  
Control de costes  
Management Contrating  
Otros( gestión de riegos, design..)

X
X

15. ¿Cómo considera la **normalización de Contratos** por parte de la Administración?

Muy Importante  
Importante  
Medianamente Importante  
Poco Importante  
Nada si Importante  
NS/NC

X

## D. ANALISIS CUANTITATIVO

16. ¿Qué **volumen de obra** ha sido gestionado por su empresa estos 5 ultimos años?

2007	3,8	%
2008	4,33	%
2009	2,37	%
2010	1,5	%
2011	1,5	%

17. ¿En el periodo entre 2007 y 2011, que **volumen de contratación** ha realizado su compañía?.

Menos de 1 millon de Euros  
Entre 1 y 10 millones de Euros  
Entre 10 y 20 millones de Euros  
Entre 20 y 30 millones de Euros  
Mas de 30 millones de Euros

2007	2008	2009	2010	2011
X		X		
	X		X	X

18. ¿Que **volumen de facturación** de servicios de PM ha realizado su compañía según **tipo de servicios** ?.

Dirección Integrada de Proyecto DIP  
D. Integrada de Construcción CM  
Project monitoring  
Due Diligence  
Control de costes  
Management Contrating  
Otros( gestión de riegos, design..)

2007	2008	2009	2010	2011
40,00%	38,27%	39,14%	38,70%	39,00%
20,00%	18,00%	19,00%	18,50%	22,00%
8,00%	12,00%	10,00%	11,00%	8,00%
9,00%	6,00%	7,50%	6,75%	8,00%
12,00%	11,00%	11,50%	11,25%	11,00%
5,00%	6,00%	5,50%	5,75%	4,00%
6,00%	9,00%	7,50%	8,25%	8,00%

19. ¿Que **volumen de facturación** de servicios de PM ha realizado su compañía según **tipo de cliente** ?.

No experto  
Experto(Promotor Inmobiliario)  
Inversor  
Otros  
Administración

2007	2008	2009	2010	2011	
23	25	29	34	33	%
32	30	26	28	25	%
12	9	13	8	10	%
5	7	10	5	9	%
28	29	22	25	23	%

20. ¿Que **porcentaje de proyectos** de PM ha tenido con la Administración, o con empresas participadas por la misma?.

2007	25	%
2008	31	%
2009	32	%
2010	28	%
2011	26	%

## E.- ANALISIS PROFESIONAL

21. ¿Considera importante que exista una **regulación específica** dentro de la LOE sobre el P.M?

Muy Importante	X
Importante	
Medianamente Importante	
Poco Importante	
Nada si Importante	
NS/NC	

22. ¿Por qué piensa que es importante la **regulación del sector en la LOE**?

Especialización de servicios	15	%
Mejorar la calidad de procesos y resultados	15	%
Evitar Instrusismo profesional	30	%
Acotar las responsabilidades	25	%
Proteger al usuario	15	%

23. Valore la importancia de la **Certificacion ISO 21.500**

Muy Importante	X
Importante	
Medianamente Importante	
Poco Importante	
Nada Importante	

24. ¿Piensa que es importante la **Certificación profesional de los DIP** por parte de los organismos acreditados?

Muy Importante	X
Importante	
Medianamente Importante	
Poco Importante	
Nada Importante	
NS/NC	

25. Valore la importancia de tener un **Seguro de Responsabilidad Civil** como garantía.

Muy Importante	X
Importante	
Medianamente Importante	
Poco Importante	
Nada Importante	
NS/NC	

Su empresa, ¿Tiene **seguro de responsabilidad civil**?

SI	X
NO	

# ANALISIS DE LA DIRECCION INTEGRADA DE PROYECTOS (PROJECT & CONSTRUCTION MANAGEMENT) EN EL MARCO EUROPEO: PROPUESTA DE REGULACION EN ESPAÑA Y SU INCLUSION EN LA LEY DE ORDENACION DE LA EDIFICACION

Nº FICHA 22/30-11

FECHA ENE-2012

## FICHA IDENTIFICACION

NOMBRE DE LA EMPRESA: GECSA

ACTIVIDAD PRINCIPAL DE LA EMPRESA: PROJECT MANAGAMENT

CARGO / PUESTO EN LA EMPRESA: DIRECTOR GENERAL

PERSONA RESPONSABLE: J.N.A

## CUESTIONARIO

### A.-ACTIVIDAD ORGANIZATIVA

1. ¿Pertenece su Empresa a alguna **Asociación de DIP**?.En caso afirmativo, a cual pertenecen:

SI ☒

AEDIP

NO ☐

2. ¿Qué **Porcentaje** del trabajo que desarrollan en el sector de la construcción utiliza los servicios del PM?

%

3. ¿Qué **tipo de clientes** solicitan el servicio de una DIP?

No experto	<input checked="" type="checkbox"/>	27	%
Experto(Promotor Inmobiliario)	<input checked="" type="checkbox"/>	36	%
Inversor	<input checked="" type="checkbox"/>	9	%
Otros	<input checked="" type="checkbox"/>	6	%
Administración	<input checked="" type="checkbox"/>	22	%

4. ¿En que **lugar** desarrollan más su actividad?

España	<input checked="" type="checkbox"/>	55	%
Europa	<input checked="" type="checkbox"/>	35	%
Resto del mundo	<input checked="" type="checkbox"/>	10	%

5. ¿Dentro de **España**, en que Comunidad autónoma desarrolla mayor trabajo, y podría indicar el %?  
Puede señalar varias casillas en el caso de que se trabaje en mas de una.

Comunidad de Madrid	<input checked="" type="checkbox"/>	25	%
Cataluña	<input checked="" type="checkbox"/>	50	%
Pais Vasco	<input checked="" type="checkbox"/>	7	%
Andalucía	<input checked="" type="checkbox"/>	3	%
Comunidad Valenciana	<input checked="" type="checkbox"/>	5	%
Otras	<input checked="" type="checkbox"/>	10	%

## B.-ANÁLISIS SECTORIAL

6. ¿En que **porcentaje de sectores** ha sido mas demandada la presencia de un **DIP**?

Oficinas y sedes corporativas	10	%
Centros Comerciales	15	%
Hosteleria	15	%
Residencial	15	%
Industrial	20	%
Hospitalario	10	%
Logistica	15	%

7. Valore la **importancia de la especialización** de las empresas de DIP, por sectores y servicios.

Muy Importante	X
Importante	
Medianamente Importante	
Poco Importante	
Nada si Importante	
NS/NC	

8. ¿Cuál de estos **servicios es el que su empresa desarrolla** en mayor medida?.

Dirección Integrada de Proyecto DIP	X
D. Integrada de Construcción CM	X
Project monitoring	X
Due Diligence	
Control de costes	
Management Contrating	
Otros( gestión de riegos, design..)	

9. ¿En su opinión, en cual de estos servicios existe **mas Demanda**?

Dirección Integrada de Proyecto DIP	X
D. Integrada de Construcción CM	X
Project monitoring	X
Due Diligence	
Control de costes	
Management Contrating	
Otros( gestión de riegos, design..)	

10. ¿Cual es el tipo de contrato **mas Utilizado**?

Contrato de servicios	X
Contrato de obras	X
Precios máximo garantizado	
Llave en mano	
Consultoria	X
Otros( gestión de riegos, design..)	

## C.-ANALISIS CUALITATIVO

11. ¿Cuál cree que es el motivo principal para la **contratacion** del servicio de DIP?.

No tiene personal interno  
Responsabilidad en el proyecto  
Ahorro de costes  
Control de plazos  
Otras causas

X
X
X

12. ¿Cuál cree que es el motivo principal para la **no contratacion** del servicio de DIP?.

Realiza los servicios la propia empresa  
Razones de coste económico  
Desconocimiento del servicio  
Otras causas

X
X

13. ¿Que **grado de satisfacción** consideran que ha tenido su cliente al contratar el servicio de PM?.

Muy satisfecho  
Bastante satisfecho  
Medianamente satisfecho  
Poco satisfecho  
Nada satisfecho  
NS/NC

	2007	2008	2009	2010	2011	
Muy satisfecho	2	4	5	5	4	%
Bastante satisfecho	35	37	34	36	37	%
Medianamente satisfecho	40	30	33	34	35	%
Poco satisfecho	13	15	12	16	11	%
Nada satisfecho	3	3	6	3	8	%
NS/NC	8	11	10	6	5	%

14. ¿ Cual es es su opinión los servicios que ofrecen **mayor Calidad** a la hora de la contratacion?

Dirección Integrada de Proyecto DIP  
D. Integrada de Construcción CM  
Project monitoring  
Due Diligence  
Control de costes  
Management Contrating  
Otros( gestión de riesgos, design..)

X
X

15. ¿Cómo considera la **normalización de Contratos** por parte de la Administración?

Muy Importante  
Importante  
Medianamente Importante  
Poco Importante  
Nada sIImportante  
NS/NC

X

## D. ANALISIS CUANTITATIVO

16. ¿Qué **volumen de obra** ha sido gestionado por su empresa estos 5 ultimos años?

2007	3,8	%
2008	4,33	%
2009	2,37	%
2010	1,5	%
2011	1,5	%

17. ¿En el periodo entre 2007 y 2011, que **volumen de contratación** ha realizado su compañía?.

Menos de 1 millon de Euros  
Entre 1 y 10 millones de Euros  
Entre 10 y 20 millones de Euros  
Entre 20 y 30 millones de Euros  
Mas de 30 millones de Euros

2007	2008	2009	2010	2011
X				
	X	X	X	X

18. ¿Que **volumen de facturación** de servicios de PM ha realizado su compañía según **tipo de servicios** ?.

Dirección Integrada de Proyecto DIP  
D. Integrada de Construcción CM  
Project monitoring  
Due Diligence  
Control de costes  
Management Contrating  
Otros( gestión de riegos, design..)

2007	2008	2009	2010	2011
36,00%	35,27%	35,64%	35,45%	37,00%
18,00%	21,00%	19,50%	20,25%	24,00%
8,00%	12,00%	10,00%	11,00%	8,00%
9,00%	6,00%	7,50%	6,75%	8,00%
18,00%	11,00%	14,50%	12,75%	11,00%
5,00%	8,00%	6,50%	7,25%	6,00%
6,00%	7,00%	6,50%	6,75%	6,00%

19. ¿Que **volumen de facturación** de servicios de PM ha realizado su compañía según **tipo de cliente** ?.

No experto  
Experto(Promotor Inmobiliario)  
Inversor  
Otros  
Administración

2007	2008	2009	2010	2011	
38	16	24	15	17	%
23	21	29	32	30	%
6	9	15	8	11	%
8	25	12	30	29	%
25	29	20	15	13	%

20. ¿Que **porcentaje de proyectos** de PM ha tenido con la Administración, o con empresas participadas por la misma?.

2007	20	%
2008	28	%
2009	32	%
2010	20	%
2011	21	%



## E.- ANALISIS PROFESIONAL

21. ¿Considera importante que exista una **regulación específica** dentro de la LOE sobre el P.M?

Muy Importante	X
Importante	
Medianamente Importante	
Poco Importante	
Nada si Importante	
NS/NC	

22. ¿Por qué piensa que es importante la **regulación del sector en la LOE**?

Especialización de servicios	20	%
Mejorar la calidad de procesos y resultados	15	%
Evitar Intrusismo profesional	20	%
Acotar las responsabilidades	20	%
Proteger al usuario	15	%

23. Valore la importancia de la **Certificacion ISO 21.500**

Muy Importante	X
Importante	
Medianamente Importante	
Poco Importante	
Nada Importante	

24. ¿Piensa que es importante la **Certificación profesional de los DIP** por parte de los organismos acreditados?

Muy Importante	X
Importante	
Medianamente Importante	
Poco Importante	
Nada Importante	
NS/NC	

25. Valore la importancia de tener un **Seguro de Responsabilidad Civil** como garantía.

Muy Importante	X
Importante	
Medianamente Importante	
Poco Importante	
Nada Importante	
NS/NC	

Su empresa, ¿Tiene **seguro de responsabilidad civil**?

SI	X
NO	

# ANALISIS DE LA DIRECCION INTEGRADA DE PROYECTOS (PROJECT & CONSTRUCTION MANAGEMENT) EN EL MARCO EUROPEO: PROPUESTA DE REGULACION EN ESPAÑA Y SU INCLUSION EN LA LEY DE ORDENACION DE LA EDIFICACION

Nº FICHA 23/30-11

FECHA ENE-2012

## FICHA IDENTIFICACION

NOMBRE DE LA EMPRESA: ARUP

ACTIVIDAD PRINCIPAL DE LA EMPRESA: CONSULTORIA

CARGO / PUESTO EN LA EMPRESA: DIRECTOR RR.HH

PERSONA RESPONSABLE: J.V

## CUESTIONARIO

### A.-ACTIVIDAD ORGANIZATIVA

1. ¿Pertenece su Empresa a alguna **Asociación de DIP?** En caso afirmativo, a cual pertenecen:

SI ☒ X

AEDIP

NO ☐

2. ¿Qué **Porcentaje** del trabajo que desarrollan en el sector de la construcción utiliza los servicios del PM?

%

3. ¿Qué **tipo de clientes** solicitan el servicio de una DIP?

No experto	<input checked="" type="checkbox"/> X	24	%
Experto(Promotor Inmobiliario)	<input checked="" type="checkbox"/> X	32	%
Inversor	<input checked="" type="checkbox"/> X	13	%
Otros	<input checked="" type="checkbox"/> X	5	%
Administración	<input checked="" type="checkbox"/> X	26	%

4. ¿En que **lugar** desarrollan más su actividad?

España	<input checked="" type="checkbox"/> X	35	%
Europa	<input checked="" type="checkbox"/> X	55	%
Resto del mundo	<input checked="" type="checkbox"/> X	10	%

5. ¿Dentro de **España**, en que Comunidad autónoma desarrolla mayor trabajo, y podría indicar el %?  
Puede señalar varias casillas en el caso de que se trabaje en mas de una.

Comunidad de Madrid	<input checked="" type="checkbox"/> X	45	%
Cataluña	<input checked="" type="checkbox"/> X	30	%
Pais Vasco	<input checked="" type="checkbox"/> X	9	%
Andalucía	<input checked="" type="checkbox"/> X	1	%
Comunidad Valenciana	<input checked="" type="checkbox"/> X	5	%
Otras	<input checked="" type="checkbox"/> X	10	%

## B.-ANÁLISIS SECTORIAL

6. ¿En que **porcentaje de sectores** ha sido mas demandada la presencia de un **DIP**?

Oficinas y sedes corporativas	20	%
Centros Comerciales	10	%
Hosteleria	10	%
Residencial	10	%
Industrial	10	%
Hospitalario	10	%
Logistica	30	%

7. Valore la **importancia de la especialización** de las empresas de DIP, por sectores y servicios.

Muy Importante	X
Importante	
Medianamente Importante	
Poco Importante	
Nada si Importante	
NS/NC	

8. ¿Cuál de estos **servicios es el que su empresa desarrolla** en mayor medida?.

Dirección Integrada de Proyecto DIP	X
D. Integrada de Construcción CM	X
Project monitoring	
Due Diligence	
Control de costes	X
Management Contrating	
Otros( gestión de riegos, design..)	

9. ¿En su opinión, en cual de estos servicios existe **mas Demanda**?

Dirección Integrada de Proyecto DIP	X
D. Integrada de Construcción CM	X
Project monitoring	
Due Diligence	
Control de costes	X
Management Contrating	
Otros( gestión de riegos, design..)	

10. ¿Cual es el tipo de contrato **mas Utilizado**?

Contrato de servicios	X
Contrato de obras	
Precios máximo garantizado	
Llave en mano	
Consultoria	X
Otros( gestión de riegos, design..)	

## C.-ANALISIS CUALITATIVO

11. ¿Cuál cree que es el motivo principal para la **contratacion** del servicio de DIP?.

No tiene personal interno  
Responsabilidad en el proyecto  
Ahorro de costes  
Control de plazos  
Otras causas

X

12. ¿Cuál cree que es el motivo principal para la **no contratacion** del servicio de DIP?.

Realiza los servicios la propia empresa  
Razones de coste económico  
Desconocimiento del servicio  
Otras causas

X

13. ¿Que **grado de satisfacción** consideran que ha tenido su cliente al contratar el servicio de PM?.

Muy satisfecho  
Bastante satisfecho  
Medianamente satisfecho  
Poco satisfecho  
Nada satisfecho  
NS/NC

	2007	2008	2009	2010	2011	
Muy satisfecho	1	4	3	5	4	%
Bastante satisfecho	35	37	34	36	39	%
Medianamente satisfecho	40	30	33	34	35	%
Poco satisfecho	13	15	12	16	9	%
Nada satisfecho	3	3	6	3	8	%
NS/NC	8	11	12	6	5	%

14. ¿ Cual es es su opinión los servicios que ofrecen **mayor Calidad** a la hora de la contratacion?

Dirección Integrada de Proyecto DIP  
D. Integrada de Construcción CM  
Project monitoring  
Due Diligence  
Control de costes  
Management Contrating  
Otros( gestión de riesgos, design..)

X
X

15. ¿Cómo considera la **normalización de Contratos** por parte de la Administración?

Muy Importante  
Importante  
Medianamente Importante  
Poco Importante  
Nada sIImportante  
NS/NC

X

## D. ANALISIS CUANTITATIVO

16. ¿Qué **volumen de obra** ha sido gestionado por su empresa estos 5 ultimos años?

2007	1,8	%
2008	2,1	%
2009	1,35	%
2010	1,31	%
2011	1	%

17. ¿En el periodo entre 2007 y 2011, que **volumen de contratación** ha realizado su compañía?.

Menos de 1 millon de Euros  
Entre 1 y 10 millones de Euros  
Entre 10 y 20 millones de Euros  
Entre 20 y 30 millones de Euros  
Mas de 30 millones de Euros

2007	2008	2009	2010	2011
X		X	X	X
	X			

18. ¿Que **volumen de facturación** de servicios de PM ha realizado su compañía según **tipo de servicios** ?.

Dirección Integrada de Proyecto DIP  
D. Integrada de Construcción CM  
Project monitoring  
Due Diligence  
Control de costes  
Management Contrating  
Otros( gestión de riegos, design..)

2007	2008	2009	2010	2011
41,00%	38,40%	39,70%	39,05%	39,00%
22,00%	21,00%	21,50%	21,25%	24,00%
7,00%	9,00%	8,00%	8,50%	6,00%
9,00%	6,00%	7,50%	6,75%	5,00%
12,00%	11,00%	11,50%	11,25%	13,00%
5,00%	8,00%	6,50%	7,25%	8,00%
4,00%	7,00%	5,50%	6,25%	5,00%

19. ¿Que **volumen de facturación** de servicios de PM ha realizado su compañía según **tipo de cliente** ?.

No experto  
Experto(Promotor Inmobiliario)  
Inversor  
Otros  
Administración

2007	2008	2009	2010	2011	
40	26	25	16	17	%
23	21	30	32	28	%
7	9	15	8	10	%
9	25	10	29	30	%
22	19	20	15	15	%

20. ¿Que **porcentaje de proyectos** de PM ha tenido con la Administración, o con empresas participadas por la misma?.

2007	23	%
2008	26	%
2009	31	%
2010	26	%
2011	21	%

## E.- ANALISIS PROFESIONAL

21. ¿Considera importante que exista una **regulación específica** dentro de la LOE sobre el P.M?

Muy Importante	X
Importante	
Medianamente Importante	
Poco Importante	
Nada si Importante	
NS/NC	

22. ¿Por qué piensa que es importante la **regulación del sector en la LOE**?

Especialización de servicios	15	%
Mejorar la calidad de procesos y resultados	20	%
Evitar Intrusismo profesional	20	%
Acotar las responsabilidades	20	%
Proteger al usuario	15	%

23. Valore la importancia de la **Certificacion ISO 21.500**

Muy Importante	X
Importante	
Medianamente Importante	
Poco Importante	
Nada Importante	

24. ¿Piensa que es importante la **Certificación profesional de los DIP** por parte de los organismos acreditados?

Muy Importante	X
Importante	
Medianamente Importante	
Poco Importante	
Nada Importante	
NS/NC	

25. Valore la importancia de tener un **Seguro de Responsabilidad Civil** como garantía.

Muy Importante	X
Importante	
Medianamente Importante	
Poco Importante	
Nada Importante	
NS/NC	

Su empresa, ¿Tiene **seguro de responsabilidad civil**?

SI	X
NO	

# ANALISIS DE LA DIRECCION INTEGRADA DE PROYECTOS (PROJECT & CONSTRUCTION MANAGEMENT) EN EL MARCO EUROPEO: PROPUESTA DE REGULACION EN ESPAÑA Y SU INCLUSION EN LA LEY DE ORDENACION DE LA EDIFICACION

Nº FICHA 24/30-11

FECHA ENE-2012

## FICHA IDENTIFICACION

NOMBRE DE LA EMPRESA: PROYECO

ACTIVIDAD PRINCIPAL DE LA EMPRESA: SERVICIO INTEGRAL ING Y ARQUIT.

CARGO / PUESTO EN LA EMPRESA: DIRECTOR

PERSONA RESPONSABLE: E.G

## CUESTIONARIO

### A.-ACTIVIDAD ORGANIZATIVA

1. ¿Pertenece su Empresa a alguna **Asociación de DIP?** En caso afirmativo, a cual pertenecen:

SI  .....

NO ☒

2. ¿Qué **Porcentaje** del trabajo que desarrollan en el sector de la construcción utiliza los servicios del PM?

56 %

3. ¿Qué **tipo de clientes** solicitan el servicio de una DIP?

No experto	<input checked="" type="checkbox"/>	26	%
Experto(Promotor Inmobiliario)	<input checked="" type="checkbox"/>	33	%
Inversor	<input checked="" type="checkbox"/>	16	%
Otros	<input checked="" type="checkbox"/>	2	%
Administración	<input checked="" type="checkbox"/>	23	%

4. ¿En que **lugar** desarrollan más su actividad?

España	<input checked="" type="checkbox"/>	55	%
Europa	<input checked="" type="checkbox"/>	30	%
Resto del mundo	<input checked="" type="checkbox"/>	15	%

5. ¿Dentro de **España**, en que Comunidad autónoma desarrolla mayor trabajo, y podría indicar el %?  
Puede señalar varias casillas en el caso de que se trabaje en mas de una.

Comunidad de Madrid	<input checked="" type="checkbox"/>	40	%
Cataluña	<input checked="" type="checkbox"/>	25	%
Pais Vasco	<input checked="" type="checkbox"/>	15	%
Andalucía	<input checked="" type="checkbox"/>	1	%
Comunidad Valenciana	<input checked="" type="checkbox"/>	7	%
Otras	<input checked="" type="checkbox"/>	12	%

## B.-ANÁLISIS SECTORIAL

6. ¿En que **porcentaje de sectores** ha sido mas demandada la presencia de un **DIP**?

Oficinas y sedes corporativas	25	%
Centros Comerciales	10	%
Hosteleria	10	%
Residencial	10	%
Industrial	10	%
Hospitalario	5	%
Logistica	30	%

7. Valore la **importancia de la especialización** de las empresas de DIP, por sectores y servicios.

Muy Importante	
Importante	X
Medianamente Importante	
Poco Importante	
Nada si Importante	
NS/NC	

8. ¿Cuál de estos **servicios es el que su empresa desarrolla** en mayor medida?.

Dirección Integrada de Proyecto DIP	X
D. Integrada de Construcción CM	X
Project monitoring	
Due Diligence	
Control de costes	
Management Contrating	
Otros( gestión de riegos, design..)	X

9. ¿En su opinión, en cual de estos servicios existe **mas Demanda**?

Dirección Integrada de Proyecto DIP	X
D. Integrada de Construcción CM	X
Project monitoring	
Due Diligence	
Control de costes	
Management Contrating	
Otros( gestión de riegos, design..)	X

10. ¿Cual es el tipo de contrato **mas Utilizado**?

Contrato de servicios	X
Contrato de obras	
Precios máximo garantizado	
Llave en mano	
Consultoria	X
Otros( gestión de riegos, design..)	



## C.-ANALISIS CUALITATIVO

11. ¿Cuál cree que es el motivo principal para la **contratacion** del servicio de DIP?.

No tiene personal interno  
Responsabilidad en el proyecto  
Ahorro de costes  
Control de plazos  
Otras causas

X

12. ¿Cuál cree que es el motivo principal para la **no contratacion** del servicio de DIP?.

Realiza los servicios la propia empresa  
Razones de coste económico  
Desconocimiento del servicio  
Otras causas

X

13. ¿Que **grado de satisfacción** consideran que ha tenido su cliente al contratar el servicio de PM?.

Muy satisfecho  
Bastante satisfecho  
Medianamente satisfecho  
Poco satisfecho  
Nada satisfecho  
NS/NC

	2007	2008	2009	2010	2011	
Muy satisfecho	5	4	6	7	7	%
Bastante satisfecho	36	37	33	34	32	%
Medianamente satisfecho	34	31	31	34	35	%
Poco satisfecho	13	14	14	16	13	%
Nada satisfecho	3	1	6	3	8	%
NS/NC	9	13	10	6	5	%

14. ¿ Cual es es su opinión los servicios que ofrecen **mayor Calidad** a la hora de la contratacion?

Dirección Integrada de Proyecto DIP  
D. Integrada de Construcción CM  
Project monitoring  
Due Diligence  
Control de costes  
Management Contrating  
Otros( gestión de riegos, design..)

X
X

15. ¿Cómo considera la **normalización de Contratos** por parte de la Administración?

Muy Importante  
Importante  
Medianamente Importante  
Poco Importante  
Nada si Importante  
NS/NC

X

## D. ANALISIS CUANTITATIVO

16. ¿Qué **volumen de obra** ha sido gestionado por su empresa estos 5 ultimos años?

2007	1,07	%
2008	1,28	%
2009	1,31	%
2010	1,11	%
2011	1,05	%

17. ¿En el periodo entre 2007 y 2011, que **volumen de contratación** ha realizado su compañía?.

	2007	2008	2009	2010	2011
Menos de 1 millon de Euros					
Entre 1 y 10 millones de Euros					
Entre 10 y 20 millones de Euros	X		X		X
Entre 20 y 30 millones de Euros		X		X	
Mas de 30 millones de Euros					

18. ¿Que **volumen de facturación** de servicios de PM ha realizado su compañía según **tipo de servicios** ?.

	2007	2008	2009	2010	2011
Dirección Integrada de Proyecto DIP	38,00%	36,00%	37,00%	36,50%	35,00%
D. Integrada de Construcción CM	19,00%	20,00%	19,50%	19,75%	18,00%
Project monitoring	11,00%	9,00%	10,00%	9,50%	6,00%
Due Diligence	9,00%	6,00%	7,50%	6,75%	5,00%
Control de costes	13,00%	11,00%	12,00%	11,50%	13,00%
Management Contrating	4,00%	8,00%	6,00%	7,00%	6,00%
Otros( gestión de riegos, design..)	6,00%	10,00%	8,00%	9,00%	17,00%

19. ¿Que **volumen de facturación** de servicios de PM ha realizado su compañía según **tipo de cliente** ?.

	2007	2008	2009	2010	2011	
No experto	38	27	25	16	17	%
Experto(Promotor Inmobiliario)	23	22	30	32	26	%
Inversor	7	10	15	8	12	%
Otros	9	24	10	30	28	%
Administración	24	19	20	14	17	%

20. ¿Que **porcentaje de proyectos** de PM ha tenido con la Administración, o con empresas participadas por la misma?.

2007	21	%
2008	26	%
2009	18	%
2010	25	%
2011	28	%

## E.- ANALISIS PROFESIONAL

21. ¿Considera importante que exista una **regulación específica** dentro de la LOE sobre el P.M?

Muy Importante	X
Importante	
Medianamente Importante	
Poco Importante	
Nada si Importante	
NS/NC	

22. ¿Por qué piensa que es importante la **regulación del sector en la LOE**?

Especialización de servicios	15	%
Mejorar la calidad de procesos y resultados	20	%
Evitar Intrusismo profesional	20	%
Acotar las responsabilidades	20	%
Proteger al usuario	15	%

23. Valore la importancia de la **Certificacion ISO 21.500**

Muy Importante	X
Importante	
Medianamente Importante	
Poco Importante	
Nada Importante	

24. ¿Piensa que es importante la **Certificación profesional de los DIP** por parte de los organismos acreditados?

Muy Importante	X
Importante	
Medianamente Importante	
Poco Importante	
Nada Importante	
NS/NC	

25. Valore la importancia de tener un **Seguro de Responsabilidad Civil** como garantía.

Muy Importante	X
Importante	
Medianamente Importante	
Poco Importante	
Nada Importante	
NS/NC	

Su empresa, ¿Tiene **seguro de responsabilidad civil**?

SI	X
NO	

# ANALISIS DE LA DIRECCION INTEGRADA DE PROYECTOS (PROJECT & CONSTRUCTION MANAGEMENT) EN EL MARCO EUROPEO: PROPUESTA DE REGULACION EN ESPAÑA Y SU INCLUSION EN LA LEY DE ORDENACION DE LA EDIFICACION

Nº FICHA 25/30-11

FECHA ENE-2012

## FICHA IDENTIFICACION

NOMBRE DE LA EMPRESA: DTZ

ACTIVIDAD PRINCIPAL DE LA EMPRESA: CONSULTORIA

CARGO / PUESTO EN LA EMPRESA: AGENCY DIRECTOR

PERSONA RESPONSABLE: S.F.C

## CUESTIONARIO

### A.-ACTIVIDAD ORGANIZATIVA

1. ¿Pertenece su Empresa a alguna **Asociación de DIP?** En caso afirmativo, a cual pertenecen:

SI  .....

NO ☒

2. ¿Qué **Porcentaje** del trabajo que desarrollan en el sector de la construcción utiliza los servicios del PM?

74 %

3. ¿Qué **tipo de clientes** solicitan el servicio de una DIP?

No experto	<input checked="" type="checkbox"/>	28	%
Experto(Promotor Inmobiliario)	<input checked="" type="checkbox"/>	31	%
Inversor	<input checked="" type="checkbox"/>	14	%
Otros	<input checked="" type="checkbox"/>	5	%
Administración	<input checked="" type="checkbox"/>	22	%

4. ¿En que **lugar** desarrollan más su actividad?

España	<input checked="" type="checkbox"/>	30	%
Europa	<input checked="" type="checkbox"/>	50	%
Resto del mundo	<input checked="" type="checkbox"/>	20	%

5. ¿Dentro de **España**, en que Comunidad autónoma desarrolla mayor trabajo, y podría indicar el %?  
Puede señalar varias casillas en el caso de que se trabaje en mas de una.

Comunidad de Madrid	<input checked="" type="checkbox"/>	45	%
Cataluña	<input checked="" type="checkbox"/>	25	%
Pais Vasco	<input checked="" type="checkbox"/>	10	%
Andalucía	<input checked="" type="checkbox"/>	1	%
Comunidad Valenciana	<input checked="" type="checkbox"/>	7	%
Otras	<input checked="" type="checkbox"/>	12	%

## B.-ANÁLISIS SECTORIAL

6. ¿En que **porcentaje de sectores** ha sido mas demandada la presencia de un **DIP**?

Oficinas y sedes corporativas	20	%
Centros Comerciales	25	%
Hosteleria	10	%
Residencial	15	%
Industrial	10	%
Hospitalario	5	%
Logistica	15	%

7. Valore la **importancia de la especialización** de las empresas de DIP, por sectores y servicios.

Muy Importante	X
Importante	
Medianamente Importante	
Poco Importante	
Nada sIImportante	
NS/NC	

8. ¿Cuál de estos **servicios es el que su empresa desarrolla** en mayor medida?.

Dirección Integrada de Proyecto DIP	X
D. Integrada de Construcción CM	X
Project monitoring	
Due Diligence	
Control de costes	X
Management Contrating	
Otros( gestión de riegos, design..)	X

9. ¿En su opinión, en cual de estos servicios existe **mas Demanda**?

Dirección Integrada de Proyecto DIP	X
D. Integrada de Construcción CM	X
Project monitoring	
Due Diligence	
Control de costes	
Management Contrating	
Otros( gestión de riegos, design..)	X

10. ¿Cual es el tipo de contrato **mas Utilizado**?

Contrato de servicios	X
Contrato de obras	X
Precios máximo garantizado	
Llave en mano	
Consultoria	X
Otros( gestión de riegos, design..)	

## C.-ANALISIS CUALITATIVO

11. ¿Cuál cree que es el motivo principal para la **contratacion** del servicio de DIP?.

No tiene personal interno  
Responsabilidad en el proyecto  
Ahorro de costes  
Control de plazos  
Otras causas

X
X

12. ¿Cuál cree que es el motivo principal para la **no contratacion** del servicio de DIP?.

Realiza los servicios la propia empresa  
Razones de coste económico  
Desconocimiento del servicio  
Otras causas

X
X

13. ¿Que **grado de satisfacción** consideran que ha tenido su cliente al contratar el servicio de PM?.

Muy satisfecho  
Bastante satisfecho  
Medianamente satisfecho  
Poco satisfecho  
Nada satisfecho  
NS/NC

	2007	2008	2009	2010	2011	
Muy satisfecho	2	4	5	5	3	%
Bastante satisfecho	35	37	34	36	36	%
Medianamente satisfecho	40	30	33	34	35	%
Poco satisfecho	13	15	12	16	13	%
Nada satisfecho	3	3	6	3	10	%
NS/NC	8	11	10	6	3	%

14. ¿ Cual es es su opinión los servicios que ofrecen **mayor Calidad** a la hora de la contratacion?

Dirección Integrada de Proyecto DIP  
D. Integrada de Construcción CM  
Project monitoring  
Due Diligence  
Control de costes  
Management Contrating  
Otros( gestión de riesgos, design..)

X
X
X

15. ¿Cómo considera la **normalización de Contratos** por parte de la Administración?

Muy Importante  
Importante  
Medianamente Importante  
Poco Importante  
Nada sIImportante  
NS/NC

X

## D. ANALISIS CUANTITATIVO

16. ¿Qué **volumen de obra** ha sido gestionado por su empresa estos 5 ultimos años?

2007	1,2	%
2008	1,2	%
2009	1,2	%
2010	1,1	%
2011	1,05	%

17. ¿En el periodo entre 2007 y 2011, que **volumen de contratación** ha realizado su compañía?.

Menos de 1 millon de Euros  
Entre 1 y 10 millones de Euros  
Entre 10 y 20 millones de Euros  
Entre 20 y 30 millones de Euros  
Mas de 30 millones de Euros

2007	2008	2009	2010	2011
	X	X		X
X			X	

18. ¿Que **volumen de facturación** de servicios de PM ha realizado su compañía según **tipo de servicios** ?.

Dirección Integrada de Proyecto DIP  
D. Integrada de Construcción CM  
Project monitoring  
Due Diligence  
Control de costes  
Management Contrating  
Otros( gestión de riegos, design..)

2007	2008	2009	2010	2011
38,00%	36,00%	37,00%	36,50%	35,00%
19,00%	20,00%	19,50%	19,75%	18,00%
11,00%	9,00%	10,00%	9,50%	6,00%
9,00%	6,00%	7,50%	6,75%	5,00%
13,00%	11,00%	12,00%	11,50%	13,00%
4,00%	8,00%	6,00%	7,00%	6,00%
6,00%	10,00%	8,00%	9,00%	17,00%

19. ¿Que **volumen de facturación** de servicios de PM ha realizado su compañía según **tipo de cliente** ?.

No experto  
Experto(Promotor Inmobiliario)  
Inversor  
Otros  
Administración

2007	2008	2009	2010	2011	
28	29	25	16	17	%
36	24	30	32	24	%
5	10	12	11	14	%
7	18	10	27	28	%
24	19	23	14	17	%

20. ¿Que **porcentaje de proyectos** de PM ha tenido con la Administración, o con empresas participadas por la misma?.

2007	21	%
2008	26	%
2009	20	%
2010	26	%
2011	28	%

## E.- ANALISIS PROFESIONAL

21. ¿Considera importante que exista una **regulación específica** dentro de la LOE sobre el P.M?

Muy Importante	X
Importante	
Medianamente Importante	
Poco Importante	
Nada si Importante	
NS/NC	

22. ¿Por qué piensa que es importante la **regulación del sector en la LOE**?

Especialización de servicios	10	%
Mejorar la calidad de procesos y resultados	20	%
Evitar Intrusismo profesional	20	%
Acotar las responsabilidades	25	%
Proteger al usuario	15	%

23. Valore la importancia de la **Certificacion ISO 21.500**

Muy Importante	X
Importante	
Medianamente Importante	
Poco Importante	
Nada Importante	

24. ¿Piensa que es importante la **Certificación profesional de los DIP** por parte de los organismos acreditados?

Muy Importante	X
Importante	
Medianamente Importante	
Poco Importante	
Nada Importante	
NS/NC	

25. Valore la importancia de tener un **Seguro de Responsabilidad Civil** como garantía.

Muy Importante	X
Importante	
Medianamente Importante	
Poco Importante	
Nada Importante	
NS/NC	

Su empresa, ¿Tiene **seguro de responsabilidad civil**?

SI	X
NO	



# ANALISIS DE LA DIRECCION INTEGRADA DE PROYECTOS (PROJECT & CONSTRUCTION MANAGEMENT) EN EL MARCO EUROPEO: PROPUESTA DE REGULACION EN ESPAÑA Y SU INCLUSION EN LA LEY DE ORDENACION DE LA EDIFICACION

Nº FICHA 26/30-11

FECHA ENE-2012

## FICHA IDENTIFICACION

NOMBRE DE LA EMPRESA: ICEACSA

ACTIVIDAD PRINCIPAL DE LA EMPRESA: CONSULTORIA

CARGO / PUESTO EN LA EMPRESA: DIRECTOR

PERSONA RESPONSABLE: F.I

## CUESTIONARIO

### A.-ACTIVIDAD ORGANIZATIVA

1. ¿Pertenece su Empresa a alguna **Asociación de DIP?** En caso afirmativo, a cual pertenecen:

SI ☒

AEDIP

NO ☐

2. ¿Qué **Porcentaje** del trabajo que desarrollan en el sector de la construcción utiliza los servicios del PM?

%

3. ¿Qué **tipo de clientes** solicitan el servicio de una DIP?

No experto	<input checked="" type="checkbox"/>	26	%
Experto(Promotor Inmobiliario)	<input checked="" type="checkbox"/>	33	%
Inversor	<input checked="" type="checkbox"/>	14	%
Otros	<input checked="" type="checkbox"/>	8	%
Administración	<input checked="" type="checkbox"/>	19	%

4. ¿En que **lugar** desarrollan más su actividad?

España	<input checked="" type="checkbox"/>	70	%
Europa	<input checked="" type="checkbox"/>	20	%
Resto del mundo	<input checked="" type="checkbox"/>	10	%

5. ¿Dentro de **España**, en que Comunidad autónoma desarrolla mayor trabajo, y podría indicar el %?  
Puede señalar varias casillas en el caso de que se trabaje en mas de una.

Comunidad de Madrid	<input checked="" type="checkbox"/>	35	%
Cataluña	<input checked="" type="checkbox"/>	18	%
Pais Vasco	<input checked="" type="checkbox"/>	10	%
Andalucía	<input checked="" type="checkbox"/>	1	%
Comunidad Valenciana	<input checked="" type="checkbox"/>	1	%
Otras	<input checked="" type="checkbox"/>	35	%

## B.-ANÁLISIS SECTORIAL

6. ¿En que **porcentaje de sectores** ha sido mas demandada la presencia de un **DIP**?

Oficinas y sedes corporativas	25	%
Centros Comerciales	8	%
Hosteleria	1	%
Residencial	10	%
Industrial	25	%
Hospitalario	1	%
Logistica	30	%

7. Valore la **importancia de la especialización** de las empresas de DIP, por sectores y servicios.

Muy Importante	X
Importante	
Medianamente Importante	
Poco Importante	
Nada si Importante	
NS/NC	

8. ¿Cuál de estos **servicios es el que su empresa desarrolla** en mayor medida?.

Dirección Integrada de Proyecto DIP	X
D. Integrada de Construcción CM	X
Project monitoring	
Due Diligence	
Control de costes	
Management Contrating	
Otros( gestión de riegos, design..)	

9. ¿En su opinión, en cual de estos servicios existe **mas Demanda**?

Dirección Integrada de Proyecto DIP	X
D. Integrada de Construcción CM	X
Project monitoring	
Due Diligence	
Control de costes	
Management Contrating	
Otros( gestión de riegos, design..)	

10. ¿Cual es el tipo de contrato **mas Utilizado**?

Contrato de servicios	X
Contrato de obras	X
Precios máximo garantizado	
Llave en mano	
Consultoria	
Otros( gestión de riegos, design..)	

## C.-ANALISIS CUALITATIVO

11. ¿Cuál cree que es el motivo principal para la **contratacion** del servicio de DIP?.

No tiene personal interno  
Responsabilidad en el proyecto  
Ahorro de costes  
Control de plazos  
Otras causas

X
X

12. ¿Cuál cree que es el motivo principal para la **no contratacion** del servicio de DIP?.

Realiza los servicios la propia empresa  
Razones de coste económico  
Desconocimiento del servicio  
Otras causas

X
X

13. ¿Que **grado de satisfacción** consideran que ha tenido su cliente al contratar el servicio de PM?.

Muy satisfecho  
Bastante satisfecho  
Medianamente satisfecho  
Poco satisfecho  
Nada satisfecho  
NS/NC

	2007	2008	2009	2010	2011	
Muy satisfecho	4	5	6	8	5	%
Bastante satisfecho	32	37	33	36	33	%
Medianamente satisfecho	40	30	33	32	32	%
Poco satisfecho	13	15	12	16	13	%
Nada satisfecho	3	4	6	5	10	%
NS/NC	8	9	10	3	7	%

14. ¿ Cual es es su opinión los servicios que ofrecen **mayor Calidad** a la hora de la contratacion?

Dirección Integrada de Proyecto DIP  
D. Integrada de Construcción CM  
Project monitoring  
Due Diligence  
Control de costes  
Management Contrating  
Otros( gestión de riesgos, design..)

X
X

15. ¿Cómo considera la **normalización de Contratos** por parte de la Administración?

Muy Importante  
Importante  
Medianamente Importante  
Poco Importante  
Nada si Importante  
NS/NC

X

## D. ANALISIS CUANTITATIVO

16. ¿Qué **volumen de obra** ha sido gestionado por su empresa estos 5 ultimos años?

2007	1,2	%
2008	1,35	%
2009	1,2	%
2010	0,8	%
2011	0,8	%

17. ¿En el periodo entre 2007 y 2011, que **volumen de contratación** ha realizado su compañía?.

	2007	2008	2009	2010	2011
Menos de 1 millon de Euros					
Entre 1 y 10 millones de Euros					
Entre 10 y 20 millones de Euros			X		
Entre 20 y 30 millones de Euros	X	X		X	X
Mas de 30 millones de Euros					

18. ¿Que **volumen de facturación** de servicios de PM ha realizado su compañía según **tipo de servicios** ?.

	2007	2008	2009	2010	2011
Dirección Integrada de Proyecto DIP	41,00%	40,00%	40,50%	40,25%	38,00%
D. Integrada de Construcción CM	17,00%	17,00%	17,00%	17,00%	20,00%
Project monitoring	14,00%	11,00%	12,50%	11,75%	7,00%
Due Diligence	8,00%	6,00%	7,00%	6,50%	4,00%
Control de costes	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%
Management Contrating	4,00%	8,00%	6,00%	7,00%	6,00%
Otros( gestión de riegos, design..)	6,00%	8,00%	7,00%	7,50%	15,00%

19. ¿Que **volumen de facturación** de servicios de PM ha realizado su compañía según **tipo de cliente** ?.

	2007	2008	2009	2010	2011	
No experto	21	21	25	32	30	%
Experto(Promotor Inmobiliario)	38	34	28	28	18	%
Inversor	5	10	17	11	23	%
Otros	7	16	10	8	8	%
Administración	29	19	20	21	21	%

20. ¿Que **porcentaje de proyectos** de PM ha tenido con la Administración, o con empresas participadas por la misma?.

2007	19	%
2008	21	%
2009	20	%
2010	26	%
2011	29	%

## E.- ANALISIS PROFESIONAL

21. ¿Considera importante que exista una **regulación específica** dentro de la LOE sobre el P.M?

Muy Importante	X
Importante	
Medianamente Importante	
Poco Importante	
Nada si Importante	
NS/NC	

22. ¿Por qué piensa que es importante la **regulación del sector en la LOE**?

Especialización de servicios	10	%
Mejorar la calidad de procesos y resultados	20	%
Evitar Intrusismo profesional	20	%
Acotar las responsabilidades	25	%
Proteger al usuario	15	%

23. Valore la importancia de la **Certificacion ISO 21.500**

Muy Importante	X
Importante	
Medianamente Importante	
Poco Importante	
Nada Importante	

24. ¿Piensa que es importante la **Certificación profesional de los DIP** por parte de los organismos acreditados?

Muy Importante	X
Importante	
Medianamente Importante	
Poco Importante	
Nada Importante	
NS/NC	

25. Valore la importancia de tener un **Seguro de Responsabilidad Civil** como garantía.

Muy Importante	X
Importante	
Medianamente Importante	
Poco Importante	
Nada Importante	
NS/NC	

Su empresa, ¿Tiene **seguro de responsabilidad civil**?

SI	X
NO	

# ANALISIS DE LA DIRECCION INTEGRADA DE PROYECTOS (PROJECT & CONSTRUCTION MANAGEMENT) EN EL MARCO EUROPEO: PROPUESTA DE REGULACION EN ESPAÑA Y SU INCLUSION EN LA LEY DE ORDENACION DE LA EDIFICACION

Nº FICHA 27/30-11

FECHA ENE-2012

## FICHA IDENTIFICACION

NOMBRE DE LA EMPRESA: ALATEC

ACTIVIDAD PRINCIPAL DE LA EMPRESA: CONSULTORIA

CARGO / PUESTO EN LA EMPRESA: DIRECTOR

PERSONA RESPONSABLE: F.J.B

## CUESTIONARIO

### A.-ACTIVIDAD ORGANIZATIVA

1. ¿Pertenece su Empresa a alguna **Asociación de DIP?** En caso afirmativo, a cual pertenecen:

SI  .....

NO ☒

2. ¿Qué **Porcentaje** del trabajo que desarrollan en el sector de la construcción utiliza los servicios del PM?

70 %

3. ¿Qué **tipo de clientes** solicitan el servicio de una DIP?

No experto	<input checked="" type="checkbox"/>	25	%
Experto(Promotor Inmobiliario)	<input checked="" type="checkbox"/>	32	%
Inversor	<input checked="" type="checkbox"/>	16	%
Otros	<input checked="" type="checkbox"/>	7	%
Administración	<input checked="" type="checkbox"/>	20	%

4. ¿En que **lugar** desarrollan más su actividad?

España	<input checked="" type="checkbox"/>	75	%
Europa	<input checked="" type="checkbox"/>	15	%
Resto del mundo	<input checked="" type="checkbox"/>	10	%

5. ¿Dentro de **España**, en que Comunidad autónoma desarrolla mayor trabajo, y podría indicar el %?  
Puede señalar varias casillas en el caso de que se trabaje en mas de una.

Comunidad de Madrid	<input checked="" type="checkbox"/>	55	%
Cataluña	<input checked="" type="checkbox"/>	25	%
Pais Vasco	<input checked="" type="checkbox"/>	17	%
Andalucía	<input checked="" type="checkbox"/>	1	%
Comunidad Valenciana	<input checked="" type="checkbox"/>	1	%
Otras	<input checked="" type="checkbox"/>	1	%

## B.-ANÁLISIS SECTORIAL

6. ¿En que **porcentaje de sectores** ha sido mas demandada la presencia de un **DIP**?

Oficinas y sedes corporativas	25	%
Centros Comerciales	15	%
Hosteleria	10	%
Residencial	10	%
Industrial	24	%
Hospitalario	1	%
Logistica	15	%

7. Valore la **importancia de la especialización** de las empresas de DIP, por sectores y servicios.

Muy Importante	X
Importante	
Medianamente Importante	
Poco Importante	
Nada sIImportante	
NS/NC	

8. ¿Cuál de estos **servicios es el que su empresa desarrolla** en mayor medida?.

Dirección Integrada de Proyecto DIP	X
D. Integrada de Construcción CM	X
Project monitoring	
Due Diligence	
Control de costes	X
Management Contrating	
Otros( gestión de riegos, design..)	

9. ¿En su opinión, en cual de estos servicios existe **mas Demanda**?

Dirección Integrada de Proyecto DIP	X
D. Integrada de Construcción CM	X
Project monitoring	
Due Diligence	
Control de costes	X
Management Contrating	
Otros( gestión de riegos, design..)	

10. ¿Cual es el tipo de contrato **mas Utilizado**?

Contrato de servicios	X
Contrato de obras	X
Precios máximo garantizado	
Llave en mano	
Consultoria	X
Otros( gestión de riegos, design..)	

## C.-ANALISIS CUALITATIVO

11. ¿Cuál cree que es el motivo principal para la **contratacion** del servicio de DIP?.

No tiene personal interno  
Responsabilidad en el proyecto  
Ahorro de costes  
Control de plazos  
Otras causas

X
X
X

12. ¿Cuál cree que es el motivo principal para la **no contratacion** del servicio de DIP?.

Realiza los servicios la propia empresa  
Razones de coste económico  
Desconocimiento del servicio  
Otras causas

X
X

13. ¿Que **grado de satisfacción** consideran que ha tenido su cliente al contratar el servicio de PM?.

Muy satisfecho  
Bastante satisfecho  
Medianamente satisfecho  
Poco satisfecho  
Nada satisfecho  
NS/NC

	2007	2008	2009	2010	2011	
Muy satisfecho	4	5	6	8	5	%
Bastante satisfecho	32	37	33	36	33	%
Medianamente satisfecho	40	30	33	32	32	%
Poco satisfecho	13	15	12	16	13	%
Nada satisfecho	3	4	6	5	11	%
NS/NC	8	9	10	3	6	%

14. ¿ Cual es es su opinión los servicios que ofrecen **mayor Calidad** a la hora de la contratacion?

Dirección Integrada de Proyecto DIP  
D. Integrada de Construcción CM  
Project monitoring  
Due Diligence  
Control de costes  
Management Contrating  
Otros( gestión de riesgos, design..)

X
X
X

15. ¿Cómo considera la **normalización de Contratos** por parte de la Administración?

Muy Importante  
Importante  
Medianamente Importante  
Poco Importante  
Nada si Importante  
NS/NC

X



## D. ANALISIS CUANTITATIVO

16. ¿Qué **volumen de obra** ha sido gestionado por su empresa estos 5 ultimos años?

2007	0,45	%
2008	0,52	%
2009	1,08	%
2010	1,2	%
2011	1,2	%

17. ¿En el periodo entre 2007 y 2011, que **volumen de contratación** ha realizado su compañía?.

Menos de 1 millon de Euros  
Entre 1 y 10 millones de Euros  
Entre 10 y 20 millones de Euros  
Entre 20 y 30 millones de Euros  
Mas de 30 millones de Euros

2007	2008	2009	2010	2011
X	X	X	X	X

18. ¿Que **volumen de facturación** de servicios de PM ha realizado su compañía según **tipo de servicios** ?.

Dirección Integrada de Proyecto DIP  
D. Integrada de Construcción CM  
Project monitoring  
Due Diligence  
Control de costes  
Management Contrating  
Otros( gestión de riegos, design..)

2007	2008	2009	2010	2011
36,80%	35,90%	36,35%	36,13%	36,00%
21,20%	23,00%	22,10%	22,55%	19,00%
13,00%	11,00%	12,00%	11,50%	6,00%
9,00%	6,00%	7,50%	6,75%	5,00%
10,00%	7,00%	8,50%	7,75%	13,00%
6,00%	8,00%	7,00%	7,50%	15,00%
4,00%	9,00%	6,50%	7,75%	6,00%

19. ¿Que **volumen de facturación** de servicios de PM ha realizado su compañía según **tipo de cliente** ?.

No experto  
Experto(Promotor Inmobiliario)  
Inversor  
Otros  
Administración

2007	2008	2009	2010	2011	
18	21	28	32	31	%
38	34	26	28	23	%
7	10	16	11	23	%
5	16	10	8	8	%
32	19	20	21	15	%

20. ¿Que **porcentaje de proyectos** de PM ha tenido con la Administración, o con empresas participadas por la misma?.

2007	21	%
2008	23	%
2009	28	%
2010	21	%
2011	19	%

## E.- ANALISIS PROFESIONAL

21. ¿Considera importante que exista una **regulación específica** dentro de la LOE sobre el P.M?

Muy Importante	X
Importante	
Medianamente Importante	
Poco Importante	
Nada si Importante	
NS/NC	

22. ¿Por qué piensa que es importante la **regulación del sector en la LOE**?

Especialización de servicios	15	%
Mejorar la calidad de procesos y resultados	15	%
Evitar Intrusismo profesional	20	%
Acotar las responsabilidades	25	%
Proteger al usuario	15	%

23. Valore la importancia de la **Certificacion ISO 21.500**

Muy Importante	X
Importante	
Medianamente Importante	
Poco Importante	
Nada Importante	

24. ¿Piensa que es importante la **Certificación profesional de los DIP** por parte de los organismos acreditados?

Muy Importante	X
Importante	
Medianamente Importante	
Poco Importante	
Nada Importante	
NS/NC	

25. Valore la importancia de tener un **Seguro de Responsabilidad Civil** como garantía.

Muy Importante	X
Importante	
Medianamente Importante	
Poco Importante	
Nada Importante	
NS/NC	

Su empresa, ¿Tiene **seguro de responsabilidad civil**?

SI	X
NO	

# ANALISIS DE LA DIRECCION INTEGRADA DE PROYECTOS (PROJECT & CONSTRUCTION MANAGEMENT) EN EL MARCO EUROPEO: PROPUESTA DE REGULACION EN ESPAÑA Y SU INCLUSION EN LA LEY DE ORDENACION DE LA EDIFICACION

Nº FICHA 28/30-11

FECHA ENE-2012

## FICHA IDENTIFICACION

NOMBRE DE LA EMPRESA: INGENOR

ACTIVIDAD PRINCIPAL DE LA EMPRESA: CONSULTORIA

CARGO / PUESTO EN LA EMPRESA: DIRECTOR GENERAL

PERSONA RESPONSABLE: J.F.C

## CUESTIONARIO

### A.-ACTIVIDAD ORGANIZATIVA

1. ¿Pertenece su Empresa a alguna **Asociación de DIP?** En caso afirmativo, a cual pertenecen:

SI  .....

NO ☒

2. ¿Qué **Porcentaje** del trabajo que desarrollan en el sector de la construcción utiliza los servicios del PM?

65 %

3. ¿Qué **tipo de clientes** solicitan el servicio de una DIP?

No experto	<input checked="" type="checkbox"/>	22	%
Experto(Promotor Inmobiliario)	<input checked="" type="checkbox"/>	35	%
Inversor	<input checked="" type="checkbox"/>	18	%
Otros	<input checked="" type="checkbox"/>	6	%
Administración	<input checked="" type="checkbox"/>	19	%

4. ¿En que **lugar** desarrollan más su actividad?

España	<input checked="" type="checkbox"/>	70	%
Europa	<input checked="" type="checkbox"/>	20	%
Resto del mundo	<input checked="" type="checkbox"/>	10	%

5. ¿Dentro de **España**, en que Comunidad autónoma desarrolla mayor trabajo, y podría indicar el %?  
Puede señalar varias casillas en el caso de que se trabaje en mas de una.

Comunidad de Madrid	<input checked="" type="checkbox"/>	53	%
Cataluña	<input checked="" type="checkbox"/>	28	%
Pais Vasco	<input checked="" type="checkbox"/>	16	%
Andalucía	<input checked="" type="checkbox"/>	1	%
Comunidad Valenciana	<input checked="" type="checkbox"/>	1	%
Otras	<input checked="" type="checkbox"/>	1	%

## B.-ANÁLISIS SECTORIAL

6. ¿En que **porcentaje de sectores** ha sido mas demandada la presencia de un **DIP**?

Oficinas y sedes corporativas	30	%
Centros Comerciales	10	%
Hosteleria	10	%
Residencial	10	%
Industrial	20	%
Hospitalario	4	%
Logistica	16	%

7. Valore la **importancia de la especialización** de las empresas de DIP, por sectores y servicios.

Muy Importante	X
Importante	
Medianamente Importante	
Poco Importante	
Nada sIImportante	
NS/NC	

8. ¿Cuál de estos **servicios es el que su empresa desarrolla** en mayor medida?.

Dirección Integrada de Proyecto DIP	X
D. Integrada de Construcción CM	X
Project monitoring	X
Due Diligence	
Control de costes	X
Management Contrating	
Otros( gestión de riegos, design..)	

9. ¿En su opinión, en cual de estos servicios existe **mas Demanda**?

Dirección Integrada de Proyecto DIP	X
D. Integrada de Construcción CM	X
Project monitoring	X
Due Diligence	
Control de costes	X
Management Contrating	
Otros( gestión de riegos, design..)	

10. ¿Cual es el tipo de contrato **mas Utilizado**?

Contrato de servicios	X
Contrato de obras	X
Precios máximo garantizado	
Llave en mano	
Consultoria	X
Otros( gestión de riegos, design..)	

## C.-ANALISIS CUALITATIVO

11. ¿Cuál cree que es el motivo principal para la **contratacion** del servicio de DIP?.

No tiene personal interno  
Responsabilidad en el proyecto  
Ahorro de costes  
Control de plazos  
Otras causas

X

12. ¿Cuál cree que es el motivo principal para la **no contratacion** del servicio de DIP?.

Realiza los servicios la propia empresa  
Razones de coste económico  
Desconocimiento del servicio  
Otras causas

X

13. ¿Que **grado de satisfacción** consideran que ha tenido su cliente al contratar el servicio de PM?.

Muy satisfecho  
Bastante satisfecho  
Medianamente satisfecho  
Poco satisfecho  
Nada satisfecho  
NS/NC

	2007	2008	2009	2010	2011	
Muy satisfecho	1	5	6	5	7	%
Bastante satisfecho	35	37	34	39	32	%
Medianamente satisfecho	40	30	32	32	32	%
Poco satisfecho	13	15	12	16	10	%
Nada satisfecho	3	4	6	5	12	%
NS/NC	8	9	10	3	7	%

14. ¿ Cual es es su opinión los servicios que ofrecen **mayor Calidad** a la hora de la contratacion?

Dirección Integrada de Proyecto DIP  
D. Integrada de Construcción CM  
Project monitoring  
Due Diligence  
Control de costes  
Management Contrating  
Otros( gestión de riesgos, design..)

X

15. ¿Cómo considera la **normalización de Contratos** por parte de la Administración?

Muy Importante  
Importante  
Medianamente Importante  
Poco Importante  
Nada si Importante  
NS/NC

X

## D. ANALISIS CUANTITATIVO

16. ¿Qué **volumen de obra** ha sido gestionado por su empresa estos 5 ultimos años?

2007	0,67	%
2008	0,75	%
2009	1	%
2010	1,8	%
2011	2	%

17. ¿En el periodo entre 2007 y 2011, que **volumen de contratación** ha realizado su compañía?.

	2007	2008	2009	2010	2011
Menos de 1 millon de Euros					
Entre 1 y 10 millones de Euros					
Entre 10 y 20 millones de Euros					X
Entre 20 y 30 millones de Euros	X	X	X	X	
Mas de 30 millones de Euros					

18. ¿Que **volumen de facturación** de servicios de PM ha realizado su compañía según **tipo de servicios** ?.

	2007	2008	2009	2010	2011
Dirección Integrada de Proyecto DIP	37,00%	35,90%	36,45%	36,18%	35,00%
D. Integrada de Construcción CM	22,00%	23,00%	22,50%	22,75%	20,00%
Project monitoring	13,00%	11,00%	12,00%	11,50%	6,00%
Due Diligence	9,00%	6,00%	7,50%	6,75%	13,00%
Control de costes	10,00%	7,00%	8,50%	7,75%	5,00%
Management Contrating	6,00%	8,00%	7,00%	7,50%	16,00%
Otros( gestión de riegos, design..)	4,00%	9,00%	6,50%	7,75%	5,00%

19. ¿Que **volumen de facturación** de servicios de PM ha realizado su compañía según **tipo de cliente** ?.

	2007	2008	2009	2010	2011	
No experto	22	21	26	32	27	%
Experto(Promotor Inmobiliario)	38	30	28	28	28	%
Inversor	12	10	16	11	23	%
Otros	2	16	10	8	8	%
Administración	26	23	20	21	14	%

20. ¿Que **porcentaje de proyectos** de PM ha tenido con la Administración, o con empresas participadas por la misma?.

2007	23	%
2008	25	%
2009	31	%
2010	32	%
2011	29	%

## E.- ANALISIS PROFESIONAL

21. ¿Considera importante que exista una **regulación específica** dentro de la LOE sobre el P.M?

Muy Importante	X
Importante	
Medianamente Importante	
Poco Importante	
Nada si Importante	
NS/NC	

22. ¿Por qué piensa que es importante la **regulación del sector en la LOE**?

Especialización de servicios	15	%
Mejorar la calidad de procesos y resultados	15	%
Evitar Intrusismo profesional	20	%
Acotar las responsabilidades	25	%
Proteger al usuario	15	%

23. Valore la importancia de la **Certificacion ISO 21.500**

Muy Importante	X
Importante	
Medianamente Importante	
Poco Importante	
Nada Importante	

24. ¿Piensa que es importante la **Certificación profesional de los DIP** por parte de los organismos acreditados?

Muy Importante	X
Importante	
Medianamente Importante	
Poco Importante	
Nada Importante	
NS/NC	

25. Valore la importancia de tener un **Seguro de Responsabilidad Civil** como garantía.

Muy Importante	X
Importante	
Medianamente Importante	
Poco Importante	
Nada Importante	
NS/NC	

Su empresa, ¿Tiene **seguro de responsabilidad civil**?

SI	X
NO	

# ANALISIS DE LA DIRECCION INTEGRADA DE PROYECTOS (PROJECT & CONSTRUCTION MANAGEMENT) EN EL MARCO EUROPEO: PROPUESTA DE REGULACION EN ESPAÑA Y SU INCLUSION EN LA LEY DE ORDENACION DE LA EDIFICACION

Nº FICHA 29/30-11

FECHA ENE-2012

## FICHA IDENTIFICACION

NOMBRE DE LA EMPRESA: **IDDIP**

ACTIVIDAD PRINCIPAL DE LA EMPRESA: **CONSULTORIA**

CARGO / PUESTO EN LA EMPRESA: **DIRECTOR**

PERSONA RESPONSABLE: **J.L.L.L**

## CUESTIONARIO

### A.-ACTIVIDAD ORGANIZATIVA

1. ¿Pertenece su Empresa a alguna **Asociación de DIP**?.En caso afirmativo, a cual pertenecen:

SI ☒ **AEDIP**

NO ☐

2. ¿Qué **Porcentaje** del trabajo que desarrollan en el sector de la construcción utiliza los servicios del PM?

**72** %

3. ¿Qué **tipo de clientes** solicitan el servicio de una DIP?

No experto	<input checked="" type="checkbox"/>	25	%
Experto(Promotor Inmobiliario)	<input checked="" type="checkbox"/>	32	%
Inversor	<input checked="" type="checkbox"/>	18	%
Otros	<input checked="" type="checkbox"/>	5	%
Administración	<input checked="" type="checkbox"/>	20	%

4. ¿En que **lugar** desarrollan más su actividad?

España	<input checked="" type="checkbox"/>	65	%
Europa	<input checked="" type="checkbox"/>	25	%
Resto del mundo	<input checked="" type="checkbox"/>	10	%

5. ¿Dentro de **España**, en que Comunidad autónoma desarrolla mayor trabajo, y podría indicar el %?  
Puede señalar varias casillas en el caso de que se trabaje en mas de una.

Comunidad de Madrid	<input checked="" type="checkbox"/>	25	%
Cataluña	<input checked="" type="checkbox"/>	20	%
Pais Vasco	<input checked="" type="checkbox"/>	8	%
Andalucía	<input checked="" type="checkbox"/>	45	%
Comunidad Valenciana	<input checked="" type="checkbox"/>	1	%
Otras	<input checked="" type="checkbox"/>	1	%



## B.-ANÁLISIS SECTORIAL

6. ¿En que **porcentaje de sectores** ha sido mas demandada la presencia de un **DIP**?

Oficinas y sedes corporativas	23	%
Centros Comerciales	14	%
Hosteleria	10	%
Residencial	10	%
Industrial	25	%
Hospitalario	8	%
Logistica	10	%

7. Valore la **importancia de la especialización** de las empresas de DIP, por sectores y servicios.

Muy Importante	X
Importante	
Medianamente Importante	
Poco Importante	
Nada si Importante	
NS/NC	

8. ¿Cuál de estos **servicios es el que su empresa desarrolla** en mayor medida?.

Dirección Integrada de Proyecto DIP	X
D. Integrada de Construcción CM	
Project monitoring	
Due Diligence	X
Control de costes	
Management Contrating	
Otros( gestión de riegos, design..)	

9. ¿En su opinión, en cual de estos servicios existe **mas Demanda**?

Dirección Integrada de Proyecto DIP	X
D. Integrada de Construcción CM	
Project monitoring	
Due Diligence	X
Control de costes	
Management Contrating	
Otros( gestión de riegos, design..)	

10. ¿Cual es el tipo de contrato **mas Utilizado**?

Contrato de servicios	X
Contrato de obras	
Precios máximo garantizado	
Llave en mano	X
Consultoria	
Otros( gestión de riegos, design..)	

## C.-ANALISIS CUALITATIVO

11. ¿Cuál cree que es el motivo principal para la **contratacion** del servicio de DIP?.

No tiene personal interno  
Responsabilidad en el proyecto  
Ahorro de costes  
Control de plazos  
Otras causas

X

12. ¿Cuál cree que es el motivo principal para la **no contratacion** del servicio de DIP?.

Realiza los servicios la propia empresa  
Razones de coste económico  
Desconocimiento del servicio  
Otras causas

X

13. ¿Que **grado de satisfacción** consideran que ha tenido su cliente al contratar el servicio de PM?.

Muy satisfecho  
Bastante satisfecho  
Medianamente satisfecho  
Poco satisfecho  
Nada satisfecho  
NS/NC

2007	2008	2009	2010	2011	
2	5	6	5	9	%
32	37	34	39	32	%
40	30	32	32	32	%
18	15	12	16	8	%
1	4	6	5	10	%
7	9	10	3	10	%

14. ¿ Cual es es su opinión los servicios que ofrecen **mayor Calidad** a la hora de la contratacion?

Dirección Integrada de Proyecto DIP  
D. Integrada de Construcción CM  
Project monitoring  
Due Diligence  
Control de costes  
Management Contrating  
Otros( gestión de riesgos, design..)

X

15. ¿Cómo considera la **normalización de Contratos** por parte de la Administración?

Muy Importante  
Importante  
Medianamente Importante  
Poco Importante  
Nada si Importante  
NS/NC

X

## D. ANALISIS CUANTITATIVO

16. ¿Qué **volumen de obra** ha sido gestionado por su empresa estos 5 ultimos años?

2007	0,82	%
2008	0,98	%
2009	0,78	%
2010	0,61	%
2011	3,4	%

17. ¿En el periodo entre 2007 y 2011, que **volumen de contratación** ha realizado su compañía?.

Menos de 1 millon de Euros  
Entre 1 y 10 millones de Euros  
Entre 10 y 20 millones de Euros  
Entre 20 y 30 millones de Euros  
Mas de 30 millones de Euros

2007	2008	2009	2010	2011
		X		
X	X		X	X

18. ¿Que **volumen de facturación** de servicios de PM ha realizado su compañía según **tipo de servicios** ?.

Dirección Integrada de Proyecto DIP  
D. Integrada de Construcción CM  
Project monitoring  
Due Diligence  
Control de costes  
Management Contrating  
Otros( gestión de riegos, design..)

2007	2008	2009	2010	2011
38,70%	39,20%	38,95%	39,08%	37,00%
23,00%	18,00%	20,50%	19,25%	28,00%
10,00%	11,00%	10,50%	10,75%	6,00%
8,00%	6,00%	7,00%	6,50%	5,00%
8,00%	10,00%	9,00%	9,50%	15,00%
4,00%	8,00%	6,00%	7,00%	6,00%
8,00%	8,00%	8,00%	8,00%	3,00%

19. ¿Que **volumen de facturación** de servicios de PM ha realizado su compañía según **tipo de cliente** ?.

No experto  
Experto(Promotor Inmobiliario)  
Inversor  
Otros  
Administración

2007	2008	2009	2010	2011	
24	22	26	32	27	%
36	29	28	28	28	%
12	11	15	13	18	%
4	15	9	6	7	%
24	23	22	21	20	%

20. ¿Que **porcentaje de proyectos** de PM ha tenido con la Administración, o con empresas participadas por la misma?.

2007	24	%
2008	26	%
2009	24	%
2010	27	%
2011	28	%

## E.- ANALISIS PROFESIONAL

21. ¿Considera importante que exista una **regulación específica** dentro de la LOE sobre el P.M?

Muy Importante	X
Importante	
Medianamente Importante	
Poco Importante	
Nada si Importante	
NS/NC	

22. ¿Por qué piensa que es importante la **regulación del sector en la LOE**?

Especialización de servicios	15	%
Mejorar la calidad de procesos y resultados	15	%
Evitar Intrusismo profesional	20	%
Acotar las responsabilidades	25	%
Proteger al usuario	15	%

23. Valore la importancia de la **Certificacion ISO 21.500**

Muy Importante	X
Importante	
Medianamente Importante	
Poco Importante	
Nada Importante	

24. ¿Piensa que es importante la **Certificación profesional de los DIP** por parte de los organismos acreditados?

Muy Importante	X
Importante	
Medianamente Importante	
Poco Importante	
Nada Importante	
NS/NC	

25. Valore la importancia de tener un **Seguro de Responsabilidad Civil** como garantía.

Muy Importante	X
Importante	
Medianamente Importante	
Poco Importante	
Nada Importante	
NS/NC	

Su empresa, ¿Tiene **seguro de responsabilidad civil**?

SI	X
NO	

# ANALISIS DE LA DIRECCION INTEGRADA DE PROYECTOS (PROJECT & CONSTRUCTION MANAGEMENT) EN EL MARCO EUROPEO: PROPUESTA DE REGULACION EN ESPAÑA Y SU INCLUSION EN LA LEY DE ORDENACION DE LA EDIFICACION

Nº FICHA

30/30-11

FECHA

ENE-2012

## FICHA IDENTIFICACION

NOMBRE DE LA EMPRESA:

IBINSER

ACTIVIDAD PRINCIPAL DE LA EMPRESA:

CONSULTORIA

CARGO / PUESTO EN LA EMPRESA:

PARTNER DIRECTOR

PERSONA RESPONSABLE:

M.C

## CUESTIONARIO

### A.-ACTIVIDAD ORGANIZATIVA

1. ¿Pertenece su Empresa a alguna **Asociación de DIP?** En caso afirmativo, a cual pertenecen:

SI

☒

AEDIP

NO

☐

2. ¿Qué **Porcentaje** del trabajo que desarrollan en el sector de la construcción utiliza los servicios del PM?

%

3. ¿Qué **tipo de clientes** solicitan el servicio de una DIP?

Expertos

☒

48

%

No expertos

☒

7

%

Administración

☒

45

%

4. ¿En que **lugar** desarrollan más su actividad?

España

☒

65

%

Europa

☒

25

%

Resto del mundo

☒

10

%

5. ¿Dentro de **España**, en que Comunidad autónoma desarrolla mayor trabajo, y podría indicar el %?

Puede señalar varias casillas en el caso de que se trabaje en mas de una.

Comunidad de Madrid

☒

34

%

Cataluña

☒

45

%

Pais Vasco

☒

18

%

Andalucía

☒

1

%

Comunidad Valenciana

☒

1

%

Otras

☒

1

%

## B.-ANÁLISIS SECTORIAL

6. ¿En que **porcentaje de sectores** ha sido mas demandada la presencia de un **DIP**?

Oficinas y sedes corporativas	25	%
Centros Comerciales	15	%
Hosteleria	10	%
Residencial	8	%
Industrial	23	%
Hospitalario	2	%
Logistica	17	%

7. Valore la **importancia de la especialización** de las empresas de DIP, por sectores y servicios.

Muy Importante	X
Importante	
Medianamente Importante	
Poco Importante	
Nada sIImportante	
NS/NC	

8. ¿Cuál de estos **servicios es el que su empresa desarrolla** en mayor medida?

Dirección Integrada de Proyecto DIP	X
D. Integrada de Construcción CM	X
Project monitoring	
Due Diligence	
Control de costes	
Management Contrating	
Otros( gestión de riegos, design..)	

9. ¿En su opinión, en cual de estos servicios existe **mas Demanda**?

Dirección Integrada de Proyecto DIP	X
D. Integrada de Construcción CM	X
Project monitoring	
Due Diligence	
Control de costes	
Management Contrating	
Otros( gestión de riegos, design..)	

10. ¿Cual es el tipo de contrato **mas Utilizado**?

Contrato de servicios	X
Contrato de obras	X
Precios máximo garantizado	
Llave en mano	
Consultoria	
Otros( gestión de riegos, design..)	

## C.-ANALISIS CUALITATIVO

11. ¿Cuál cree que es el motivo principal para la **contratacion** del servicio de DIP?.

No tiene personal interno	X
Responsabilidad en el proyecto	
Ahorro de costes	
Control de plazos	
Otras causas	

12. ¿Cuál cree que es el motivo principal para la **no contratacion** del servicio de DIP?.

Realiza los servicios la propia empresa	X
Razones de coste económico	
Desconocimiento del servicio	
Otras causas	

13. ¿Que **grado de satisfacción** consideran que a tenido su cliente al contratar el servicio de PM?.

	2007	2008	2009	2010	2011	
Muy satisfecho	2	5	6	5	10	%
Bastante satisfecho	39	37	34	39	31	%
Medianamente satisfecho	36	30	32	32	32	%
Poco satisfecho	13	15	12	16	10	%
Nada satisfecho	3	4	6	5	8	%
NS/NC	7	9	10	3	10	%

14. ¿Cual es su opinión los servicios que ofrecen **mayor Calidad** a la hora de la contratacion?

Dirección Integrada de Proyecto DIP	X
D. Integrada de Construcción CM	
Project monitoring	
Due Diligence	
Control de costes	
Management Contrating	
Otros( gestión de riegos, design..)	

15. ¿Cómo considera la **normalización de Contratos** por parte de la Administración?

Muy Importante	X
Importante	
Medianamente Importante	
Poco Importante	
Nada sllimportante	
NS/NC	

## D. ANALISIS CUANTITATIVO

16. ¿Qué **volumen de obra** ha sido gestionado por su empresa estos 5 ultimos años?

2007	1,51	%
2008	1,05	%
2009	0,67	%
2010	0,77	%
2011	0,96	%

17. ¿En el periodo entre 2007 y 2011, que **volumen de contratación** ha realizado su compañía?.

	2007	2008	2009	2010	2011
Menos de 10 mill					
Mas de 10mill					
Entre 10 mill-20 mill			X	X	
Entre 20 mill-30 mill	X	X			X
Mas de 30 mill					

18. ¿Que **volumen de facturación** de servicios de PM ha realizado su compañía según **tipo de servicios** ?.

	2007	2008	2009	2010	2011
Dirección Integrada de Proyecto DIP	32,00%	38,00%	34,00%	35,00%	37,00%
D. Integrada de Construccion CM	23,00%	18,00%	19,00%	19,00%	28,00%
Project monitoring	16,00%	12,00%	14,00%	11,00%	6,00%
Due Diligence	8,00%	6,00%	7,00%	6,50%	3,00%
Control de costes	8,00%	10,00%	11,00%	10,50%	15,00%
Management Contrating	4,00%	8,00%	7,00%	8,00%	6,00%
Otros( gestión de riegos, design..)	9,00%	8,00%	8,00%	10,00%	5,00%

19. ¿Que **volumen de facturación** de servicios de PM ha realizado su compañía según **tipo de cliente** ?.

	2007	2008	2009	2010	2011	
Promotor inmobiliario	27	34	28	28	19	%
Cliente final(no inmobiliario)	38	21	25	32	29	%
Inversor	10	9	15	8	31	%
Promotor público	25	36	32	32	21	%

20. ¿Que **% de proyectos sobre del total** de PM ha tenido con la administración a empresas participadas por la administración?.

2007	2008	2009	2010	2011	%
19	20	21	22	27	%



## E.- ANALISIS PROFESIONAL

21. ¿Considera importante que exista una **regulación específica** dentro de la LOE sobre el P.M?

Muy Importante	X
Importante	
Medianamente Importante	
Poco Importante	
Nada sIImportante	
NS/NC	

22. ¿Por qué piensa que es importante la **regulación del sector en la LOE**?

Especialización de servicios	15	%
Mejorar la calidad de procesos y resultados	15	%
Evitar Instrusismo profesional	20	%
Acotar las responsabilidades	25	%
Proteger al usuario	15	%

23. Valore la importancia de la **Certificacion ISO 21.500**

Muy Importante	X
Importante	
Medianamente Importante	
Poco Importante	
Nada Importante	

24. ¿Piensa que es importante la **Certificación profesional de los DIP** por parte de los organismos acreditados?

Muy Importante	X
Importante	
Medianamente Importante	
Poco Importante	
Nada Importante	
NS/NC	

25. Valore la importancia de tener un **Seguro de Responsabilidad Civil** como garantía.

Muy Importante	X
Importante	
Medianamente Importante	
Poco Importante	
Nada Importante	
NS/NC	

Su empresa, ¿Tiene **seguro de responsabilidad civil**?

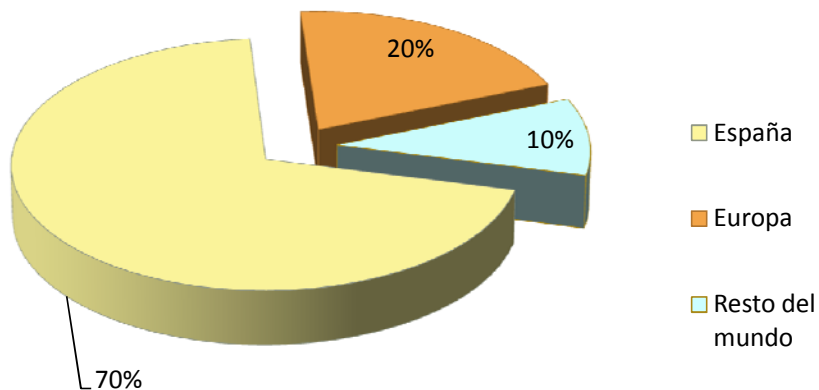
SI	X
NO	

## A.-ACTIVIDAD ORGANIZATIVA:GRAFICOS

4. ¿En que **lugar** desarrollan más su actividad?

<b>España</b>	X	70	%
<b>Europa</b>	X	20	%
<b>Resto del mundo</b>	X	10	%

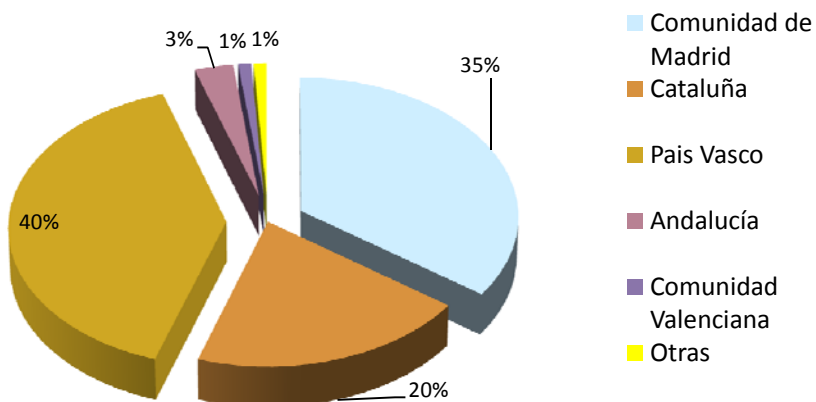
### ACTIVIDAD EMPRESARIAL A NIVEL MUNDIAL



5. ¿Dentro de **España**, en que Comunidad autónoma desarrolla mayor trabajo, y podría indicar el %?

<b>Comunidad de Madrid</b>	X	35	%
<b>Cataluña</b>	X	20	%
<b>Pais Vasco</b>	X	40	%
<b>Andalucía</b>	X	3	%
<b>Comunidad Valenciana</b>	X	1	%
<b>Otras</b>	X	1	%

### PORCENTAJE DE ACTIVIDAD POR COMUNIDAD AUTONOMAS

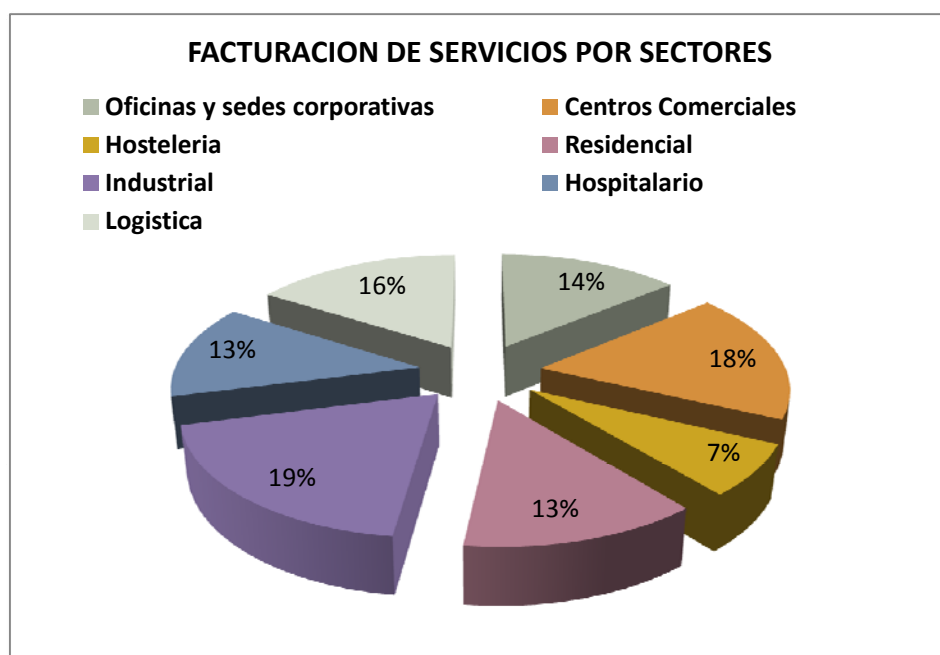


## B.-ANÁLISIS SECTORIAL:GRAFICOS

6. ¿En que **porcentaje de sectores** ha sido mas demandada la presencia de un **DIP**?

Oficinas y sedes corporativas	14	%
Centros Comerciales	18	%
Hosteleria	7	%
Residencial	13	%
Industrial	19	%
Hospitalario	13	%
Logistica	16	%

POR SECTORES

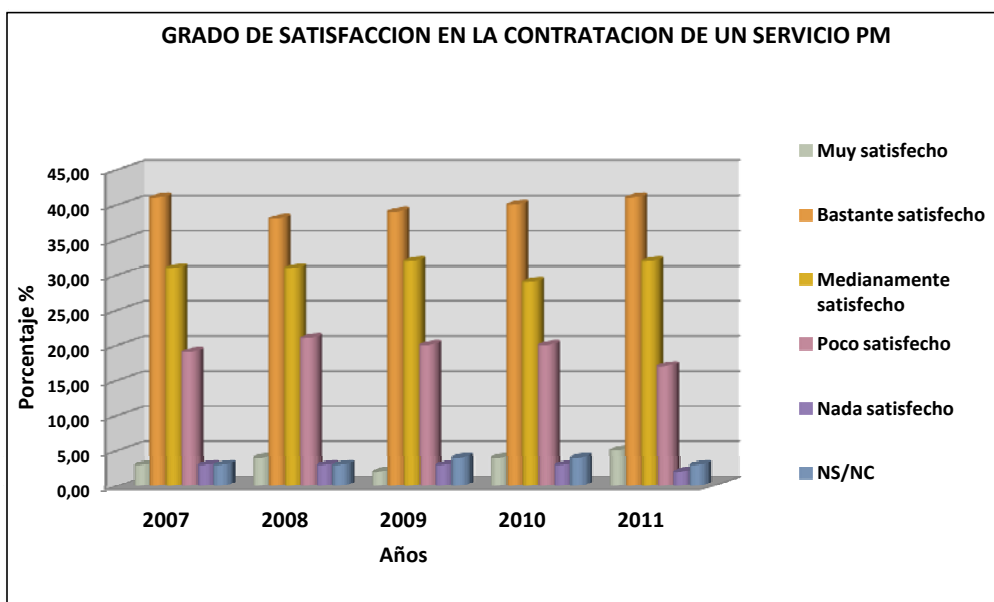


SERVICIOS	REALIZA LA EMPRESA	DEMANDA
Dirección Integrada de Proyecto DIP	X	X
D. Integrada de Construcción CM	X	X
Project monitoring	X	X
Due Diligence		
Control de costes		
Management Contrating	X	X
Otros( gestión de riegos, design..)		

## C.-ANALISIS CUALITATIVO

13. ¿Que **grado de satisfacción** consideran que a tenido su cliente al contratar el servicio de PM?

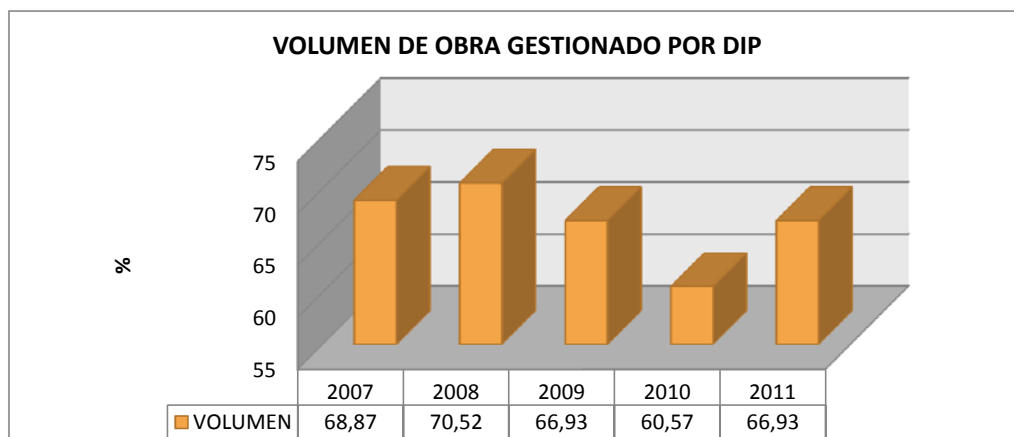
	2007	2008	2009	2010	2011	
Muy satisfecho	3	4	2	4	5	%
Bastante satisfecho	41	38	39	40	41	%
Medianamente satisfecho	31	31	32	29	32	%
Poco satisfecho	19	21	20	20	17	%
Nada satisfecho	3	3	3	3	2	%
NS/NC	3	3	4	4	3	%



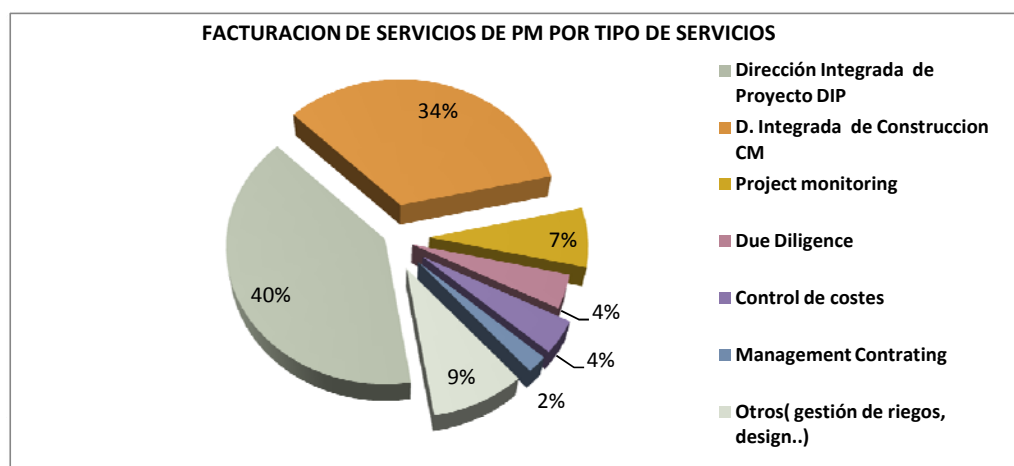
MOTIVOS	CONTRATACION	NO CONTRATACION
No tiene personal interno	X	
Responsabilidad en el proyecto		
Ahorro de costes		
Control de plazos	X	
Realiza los servicios la propia empresa		
Razones de coste económico		X
Desconocimiento del servicio		
Otras causas		

## D. ANALISIS CUANTITATIVO

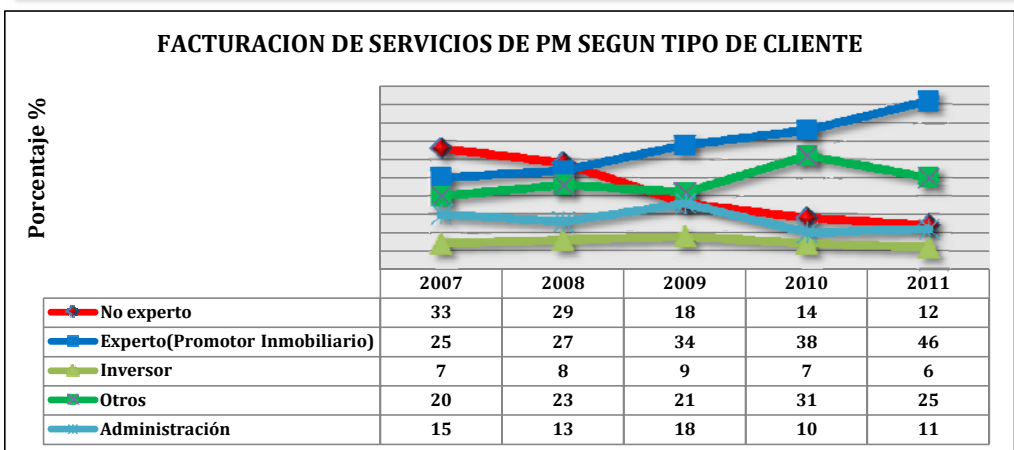
POR VOLUMEN DE OBRA



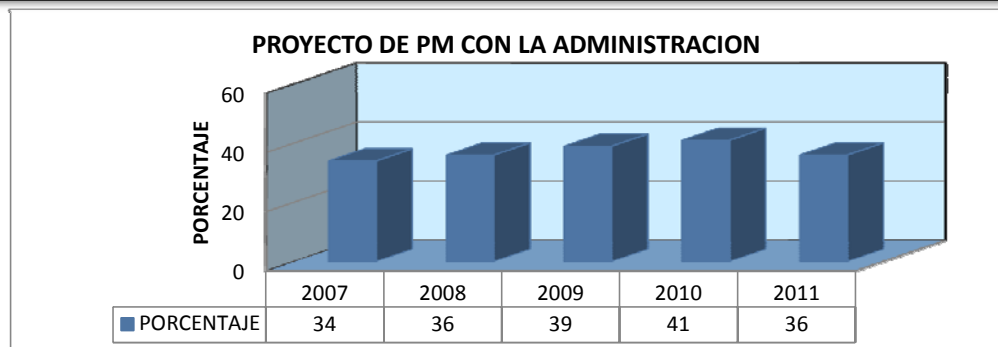
POR TIPO DE SERVICIOS



POR TIPO DE CLIENTE



RESPECTO A LA ADMINISTRACION

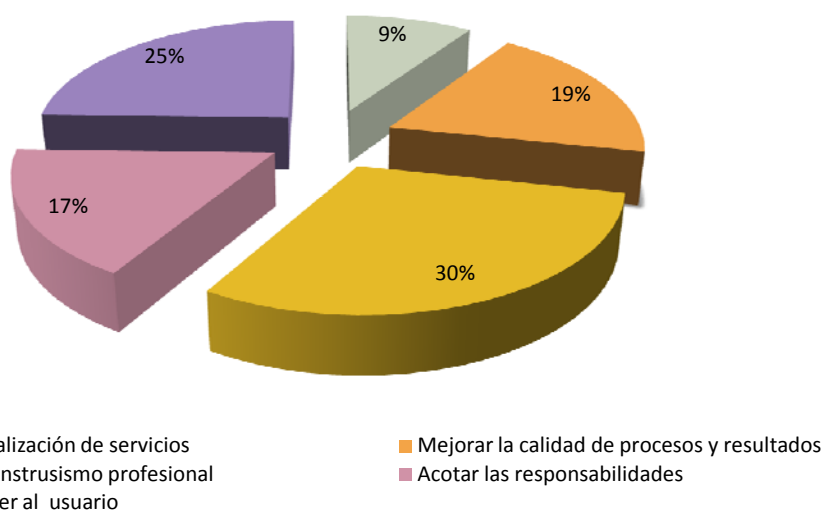


## E.- ANALISIS PROFESIONAL

22. ¿Por qué piensa que es importante la **regulación del sector en la LOE**?

Especialización de servicios	10	%
Mejorar la calidad de procesos y resultados	20	%
Evitar Intrusismo profesional	32	%
Acotar las responsabilidades	18	%
Proteger al usuario	26	%

**IMPORTANCIA DE LA REGULACION EN LA LOE**

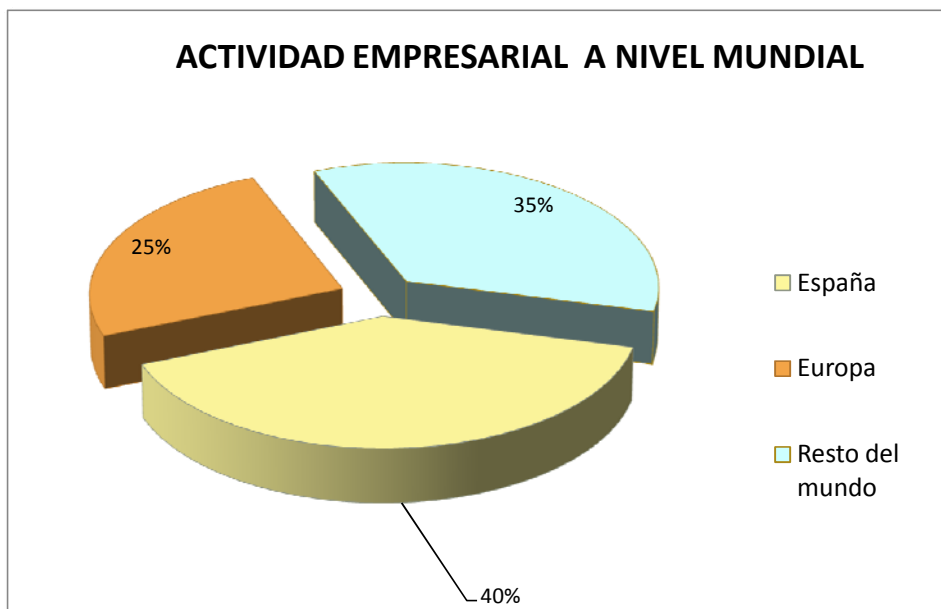


Grado Satisfaccion	Mucho	Bastante	Medio	Poco	Nada	NS/NC
Regulación LOE		X				
Certificación ISO		X				
Calificacion DIP			X			

## A.-ACTIVIDAD ORGANIZATIVA:GRAFICOS

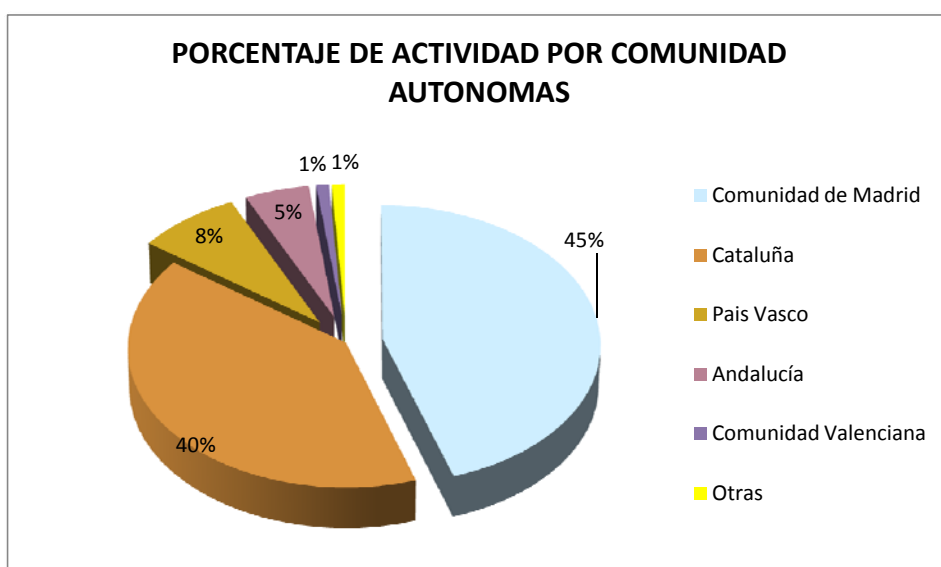
4. ¿En que **lugar** desarrollan más su actividad?

<b>España</b>	X	40	%
<b>Europa</b>	X	25	%
<b>Resto del mundo</b>	X	35	%



5. ¿Dentro de **España**, en que Comunidad autónoma desarrolla mayor trabajo, y podría indicar el %?

<b>Comunidad de Madrid</b>	X	45	%
<b>Cataluña</b>	X	40	%
<b>Pais Vasco</b>	X	8	%
<b>Andalucía</b>	X	5	%
<b>Comunidad Valenciana</b>	X	1	%
<b>Otras</b>	X	1	%



## B.-ANÁLISIS SECTORIAL:GRAFICOS

6. ¿En que porcentaje de sectores ha sido mas demandada la presencia de un DIP?.

Oficinas y sedes corporativas	18	%
Centros Comerciales	16	%
Hosteleria	8	%
Residencial	19	%
Industrial	17	%
Hospitalario	10	%
Logistica	12	%

POR SECTORES



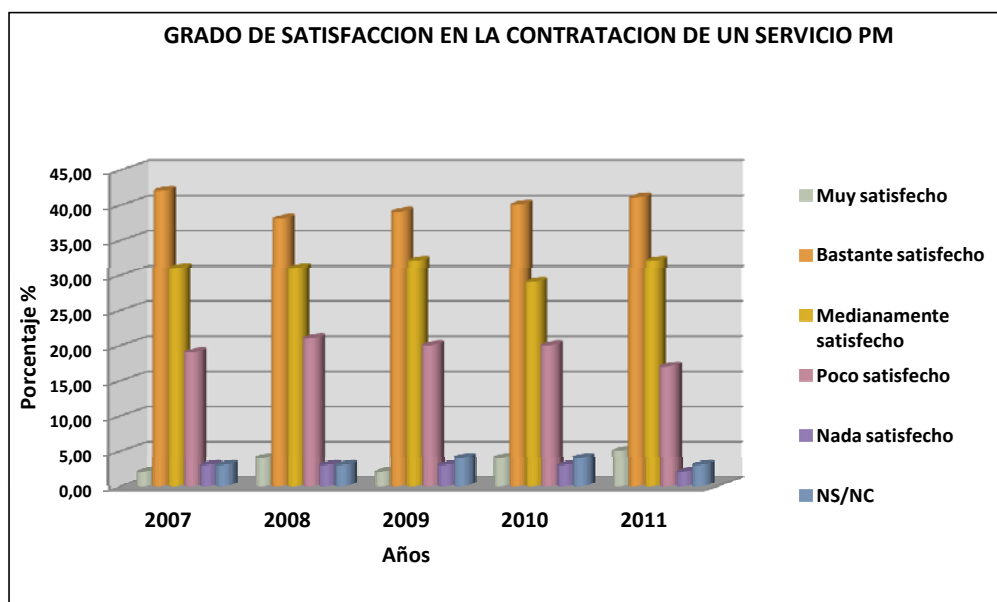
SERVICIOS	REALIZA LA EMPRESA	DEMANDA
Dirección Integrada de Proyecto DIP	X	X
D. Integrada de Construccion CM	X	X
Project monitoring	X	X
Due Diligence		
Control de costes		
Management Contrating	X	X
Otros( gestión de riegos, design..)		



## C.-ANALISIS CUALITATIVO

13. ¿Que **grado de satisfacción** consideran que a tenido su cliente al contratar el servicio de PM?

	2007	2008	2009	2010	2011	
Muy satisfecho	2	4	2	4	5	%
Bastante satisfecho	42	38	39	40	41	%
Medianamente satisfecho	31	31	32	29	32	%
Poco satisfecho	19	21	20	20	17	%
Nada satisfecho	3	3	3	3	2	%
NS/NC	3	3	4	4	3	%

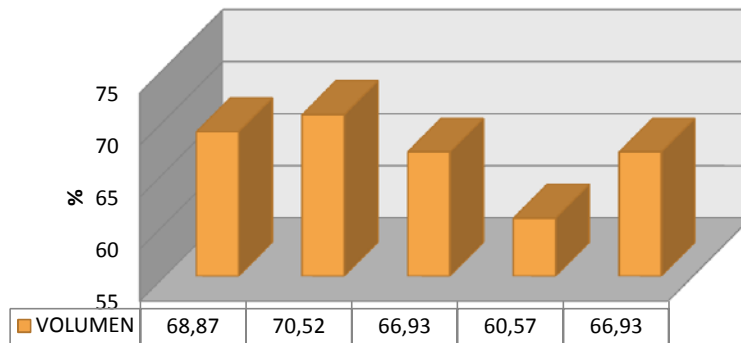


MOTIVOS	CONTRATACION	NO CONTRATACION
No tiene personal interno	X	
Responsabilidad en el proyecto		
Ahorro de costes		
Control de plazos	X	
Realiza los servicios la propia empresa		
Razones de coste económico		X
Desconocimiento del servicio		
Otras causas		

## D. ANALISIS CUANTITATIVO

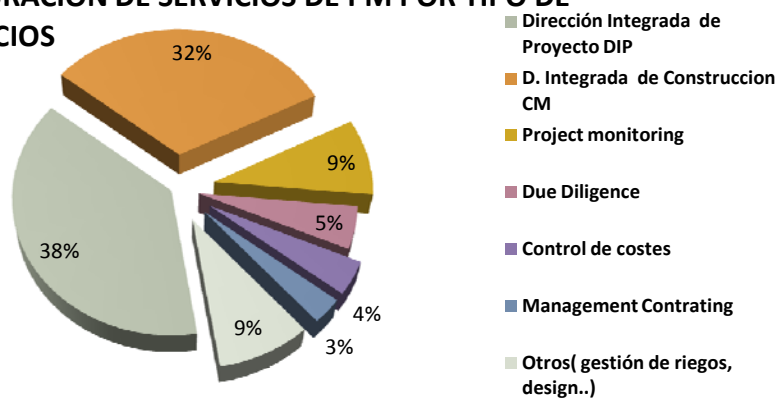
POR VOLUMEN DE OBRA

VOLUMEN DE OBRA GESTIONADO POR DIP



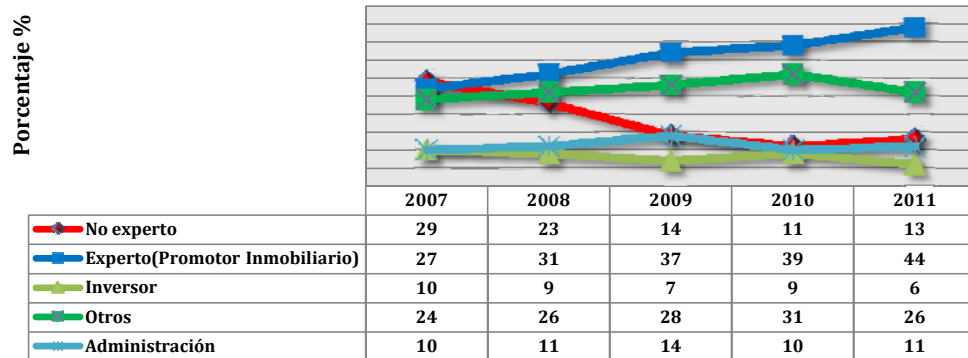
POR TIPO DE SERVICIOS

FACTURACION DE SERVICIOS DE PM POR TIPO DE SERVICIOS



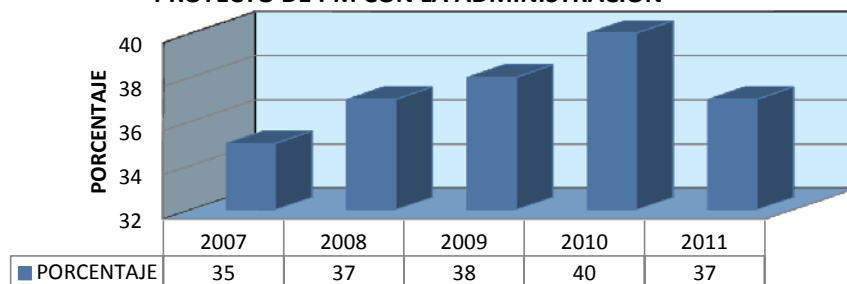
POR TIPO DE CLIENTE

FACTURACION DE SERVICIOS DE PM SEGUN TIPO DE CLIENTE



RESPECTO A LA ADMINISTRACION

PROYECTO DE PM CON LA ADMINISTRACION

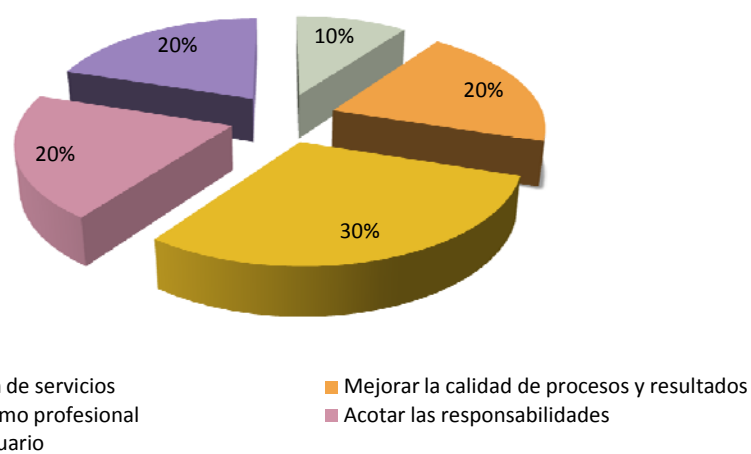


## E.- ANALISIS PROFESIONAL

22. ¿Por qué piensa que es importante la **regulación del sector en la LOE**?

Especialización de servicios	10	%
Mejorar la calidad de procesos y resultados	20	%
Evitar Intrusismo profesional	30	%
Acotar las responsabilidades	20	%
Proteger al usuario	20	%

### IMPORTANCIA DE LA REGULACION EN LA LOE

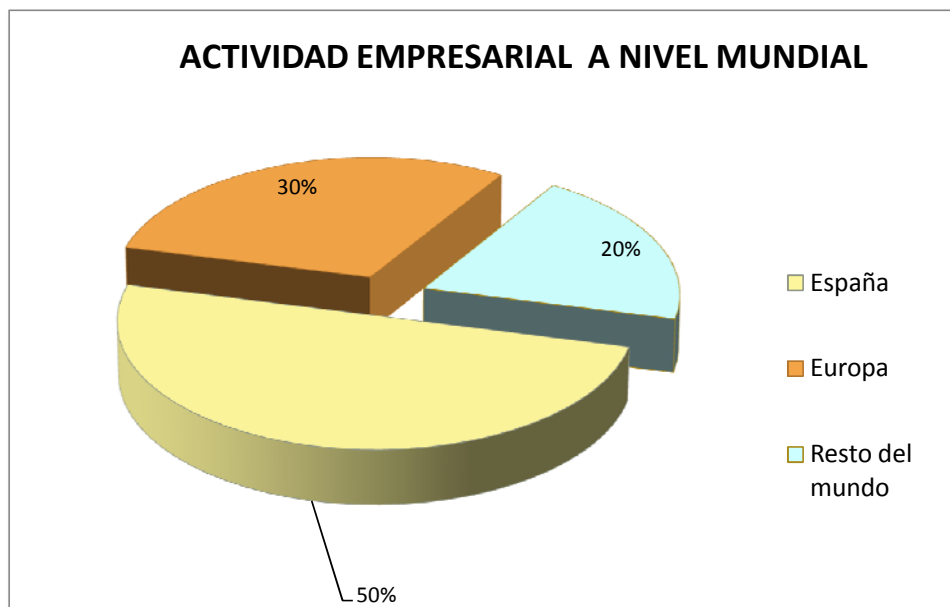


Grado Satisfaccion	Mucho	Bastante	Medio	Poco	Nada	NS/NC
Regulación LOE		X				
Certificación ISO		X				
Calificación DIP			X			

## A.-ACTIVIDAD ORGANIZATIVA:GRAFICOS

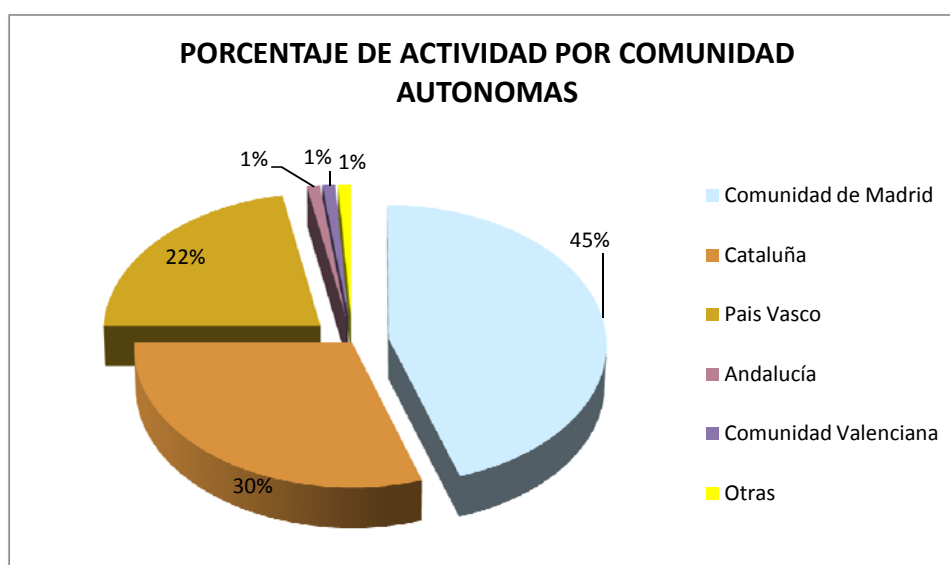
4. ¿En que **lugar** desarrollan más su actividad?

<b>España</b>	X	50	%
<b>Europa</b>	X	30	%
<b>Resto del mundo</b>	X	20	%



5. ¿Dentro de **España**, en que Comunidad autónoma desarrolla mayor trabajo, y podría indicar el %?

<b>Comunidad de Madrid</b>	X	45	%
<b>Cataluña</b>	X	30	%
<b>Pais Vasco</b>	X	22	%
<b>Andalucía</b>	X	1	%
<b>Comunidad Valenciana</b>	X	1	%
<b>Otras</b>	X	1	%

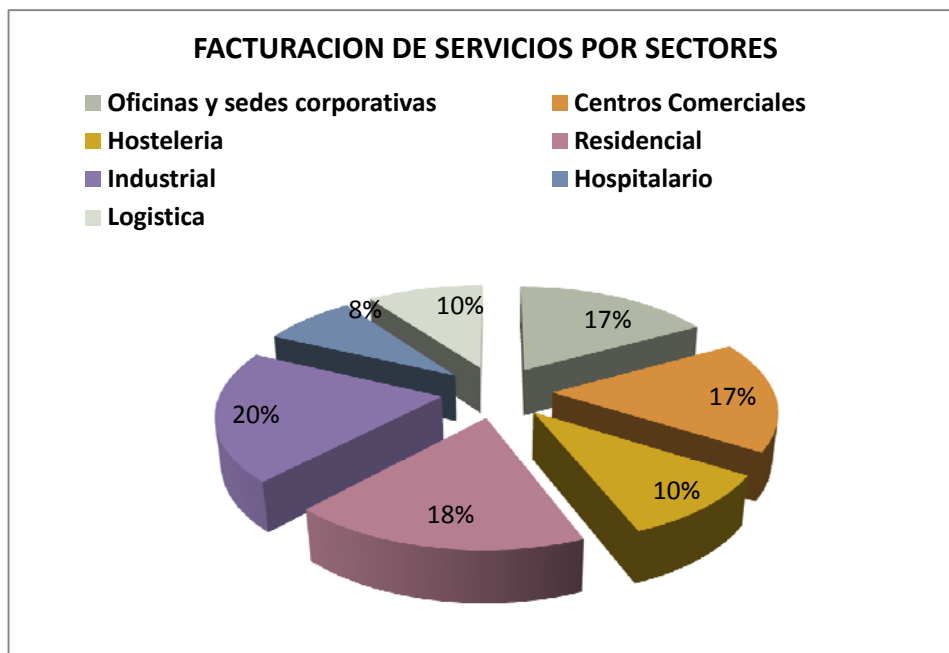


## B.-ANÁLISIS SECTORIAL:GRAFICOS

6. ¿En que **porcentaje de sectores** ha sido mas demandada la presencia de un **DIP**?

Oficinas y sedes corporativas	17	%
Centros Comerciales	17	%
Hosteleria	10	%
Residencial	18	%
Industrial	20	%
Hospitalario	8	%
Logistica	10	%

POR SECTORES

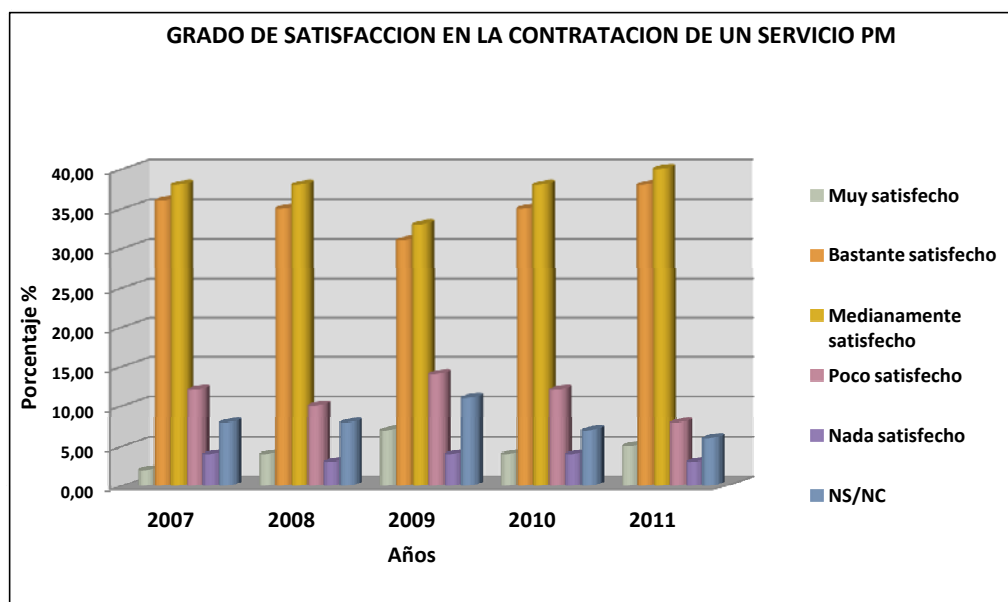


SERVICIOS	REALIZA LA EMPRESA	DEMANDA
Dirección Integrada de Proyecto DIP	X	X
D. Integrada de Construcción CM	X	X
Project monitoring	X	X
Due Diligence		
Control de costes		
Management Contrating	X	X
Otros( gestión de riegos, design..)		

## C.-ANALISIS CUALITATIVO

13. ¿Que **grado de satisfacción** consideran que a tenido su cliente al contratar el servicio de PM?.

	2007	2008	2009	2010	2011	
Muy satisfecho	2	4	7	4	5	%
Bastante satisfecho	36	35	31	35	38	%
Medianamente satisfecho	38	38	33	38	40	%
Poco satisfecho	12	10	14	12	8	%
Nada satisfecho	4	3	4	4	3	%
NS/NC	8	8	11	7	6	%

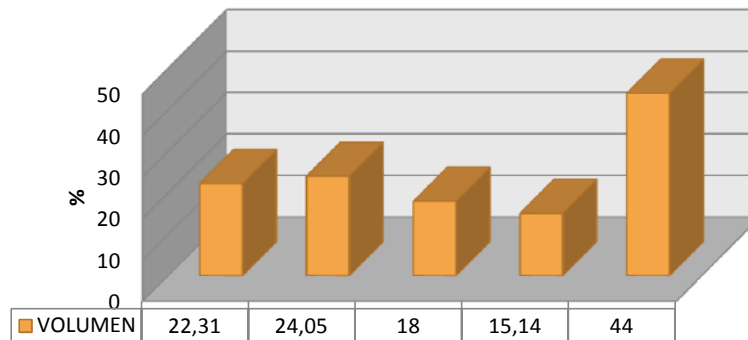


MOTIVOS	CONTRATACION	NO CONTRATACION
No tiene personal interno	X	
Responsabilidad en el proyecto		
Ahorro de costes		
Control de plazos	X	
Realiza los servicios la propia empresa		
Razones de coste económico		X
Desconocimiento del servicio		
Otras causas		

## D. ANALISIS CUANTITATIVO

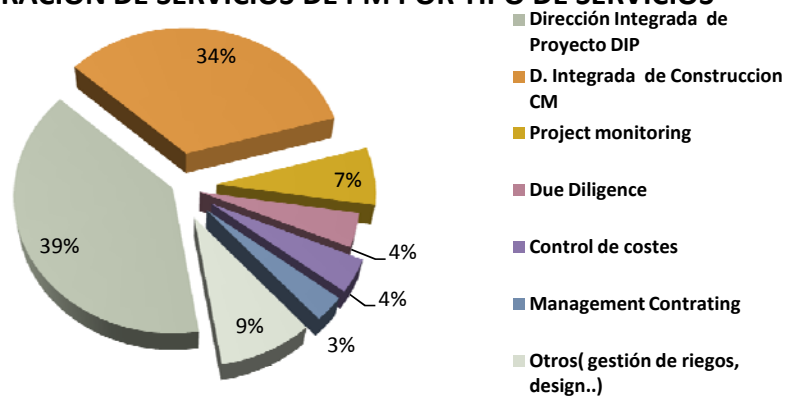
POR VOLUMEN DE OBRA

**VOLUMEN DE OBRA GESTIONADO POR DIP**



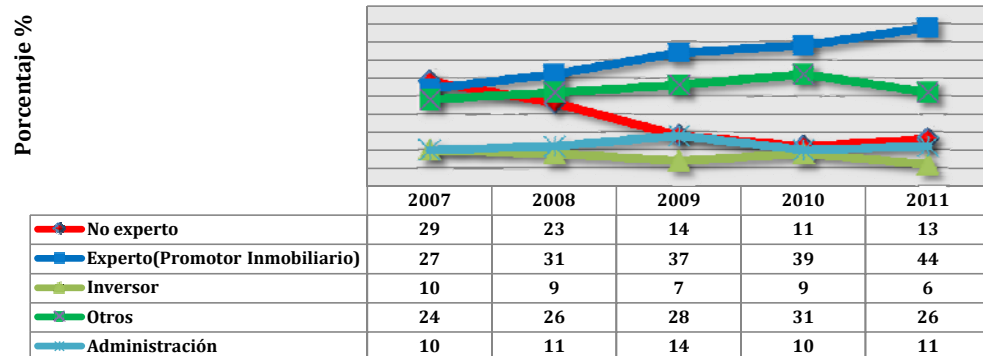
POR TIPO DE SERVICIOS

**FACTURACION DE SERVICIOS DE PM POR TIPO DE SERVICIOS**



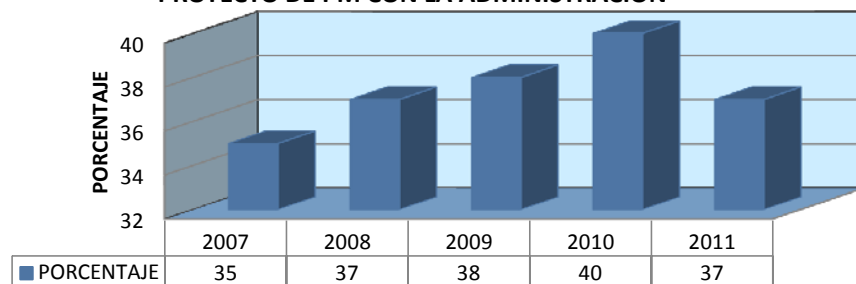
POR TIPO DE CLIENTE

**FACTURACION DE SERVICIOS DE PM SEGUN TIPO DE CLIENTE**



RESPECTO A LA ADMINISTRACION

**PROYECTO DE PM CON LA ADMINISTRACION**

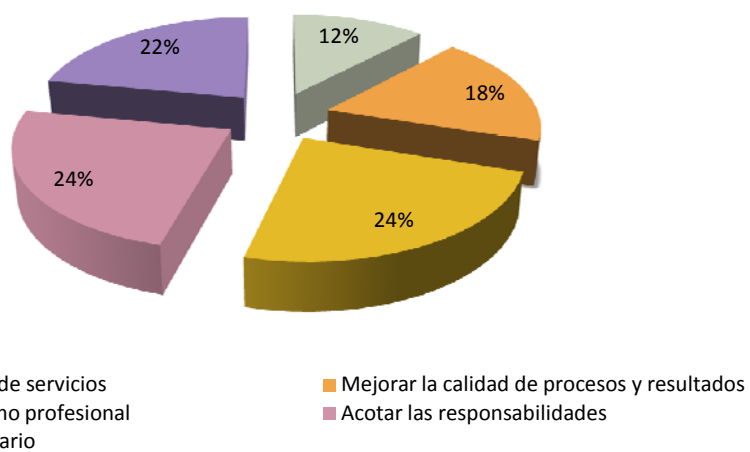


## E.- ANALISIS PROFESIONAL

22. ¿Por qué piensa que es importante la **regulación del sector en la LOE**?

Especialización de servicios	12	%
Mejorar la calidad de procesos y resultados	18	%
Evitar Intrusismo profesional	24	%
Acotar las responsabilidades	24	%
Proteger al usuario	22	%

### IMPORTANCIA DE LA REGULACION EN LA LOE



Grado Satisfaccion	Mucho	Bastante	Medio	Poco	Nada	NS/NC
Regulación LOE		X				
Certificación ISO		X				
Calificacion DIP			X			

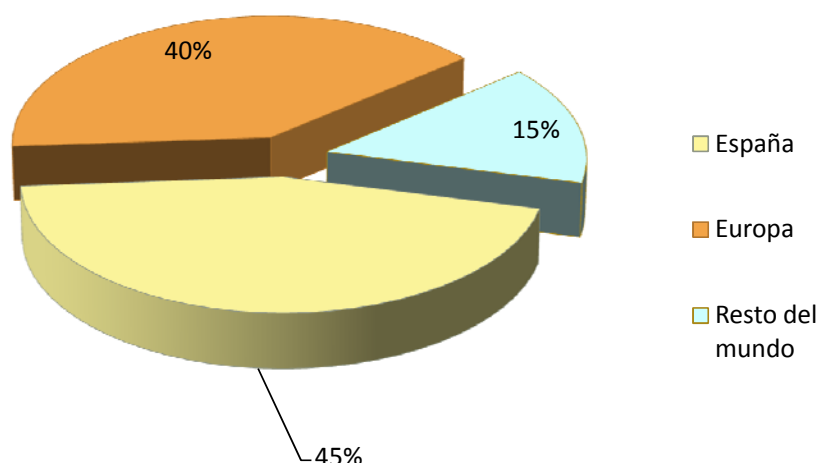


## A.-ACTIVIDAD ORGANIZATIVA:GRAFICOS

4. ¿En que **lugar** desarrollan más su actividad?

España	X	45	%
Europa	X	40	%
Resto del mundo	X	15	%

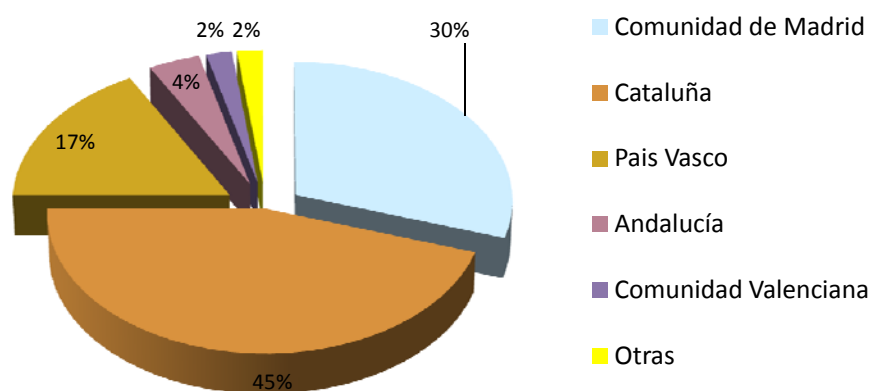
### ACTIVIDAD EMPRESARIAL A NIVEL MUNDIAL



5. ¿Dentro de **España**, en que Comunidad autónoma desarrolla mayor trabajo, y podría indicar el %?

Comunidad de Madrid	X	30	%
Cataluña	X	45	%
Pais Vasco	X	17	%
Andalucía	X	4	%
Comunidad Valenciana	X	2	%
Otras	X	2	%

### PORCENTAJE DE ACTIVIDAD POR COMUNIDAD AUTONOMAS

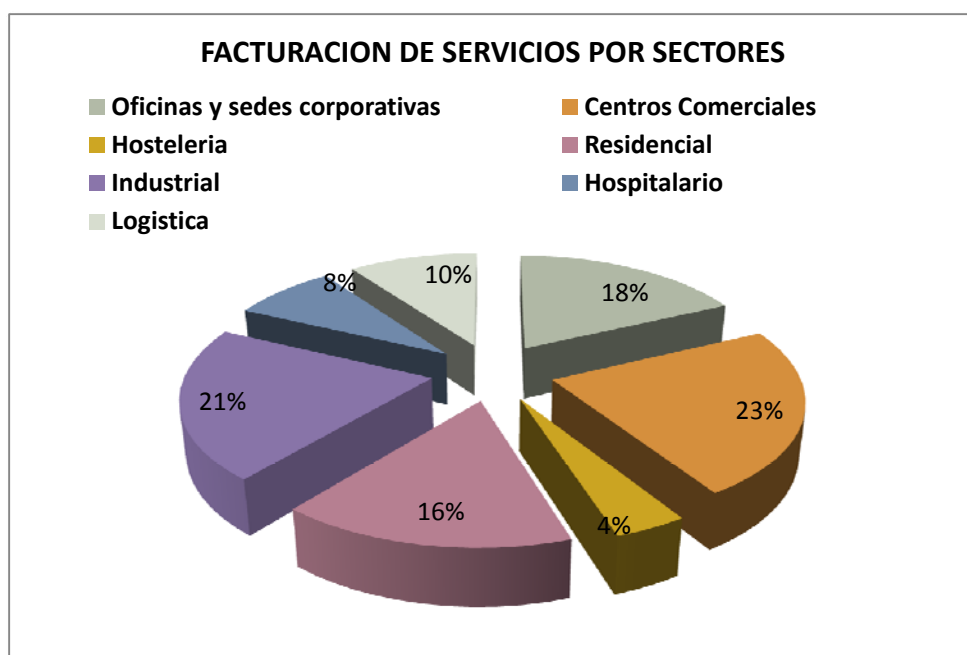


## B.-ANÁLISIS SECTORIAL:GRAFICOS

6. ¿En que **porcentaje de sectores** ha sido mas demandada la presencia de un **DIP**?

Oficinas y sedes corporativas	18	%
Centros Comerciales	23	%
Hosteleria	4	%
Residencial	16	%
Industrial	21	%
Hospitalario	8	%
Logistica	10	%

POR SECTORES

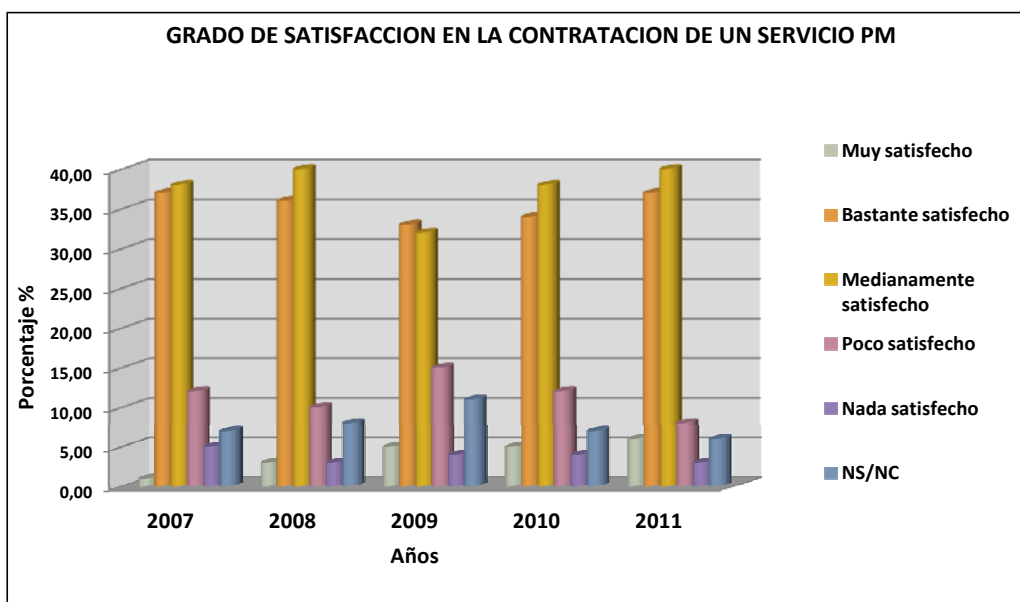


SERVICIOS	REALIZA LA EMPRESA	DEMANDA
Dirección Integrada de Proyecto DIP	X	X
D. Integrada de Construcción CM	X	X
Project monitoring	X	X
Due Diligence		
Control de costes		
Management Contrating	X	X
Otros( gestión de riegos, design..)		

## C.-ANALISIS CUALITATIVO

13. ¿Que **grado de satisfacción** consideran que a tenido su cliente al contratar el servicio de PM?

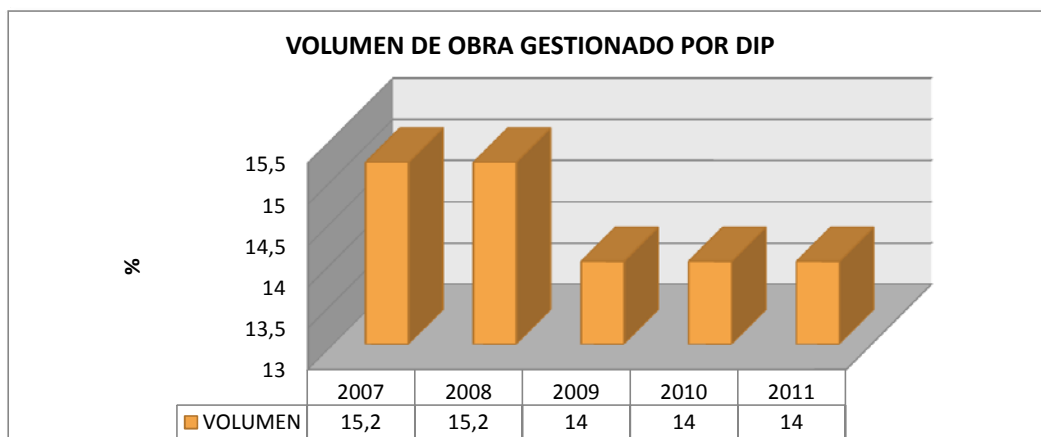
	2007	2008	2009	2010	2011	
Muy satisfecho	1	3	5	5	6	%
Bastante satisfecho	37	36	33	34	37	%
Medianamente satisfecho	38	40	32	38	40	%
Poco satisfecho	12	10	15	12	8	%
Nada satisfecho	5	3	4	4	3	%
NS/NC	7	8	11	7	6	%



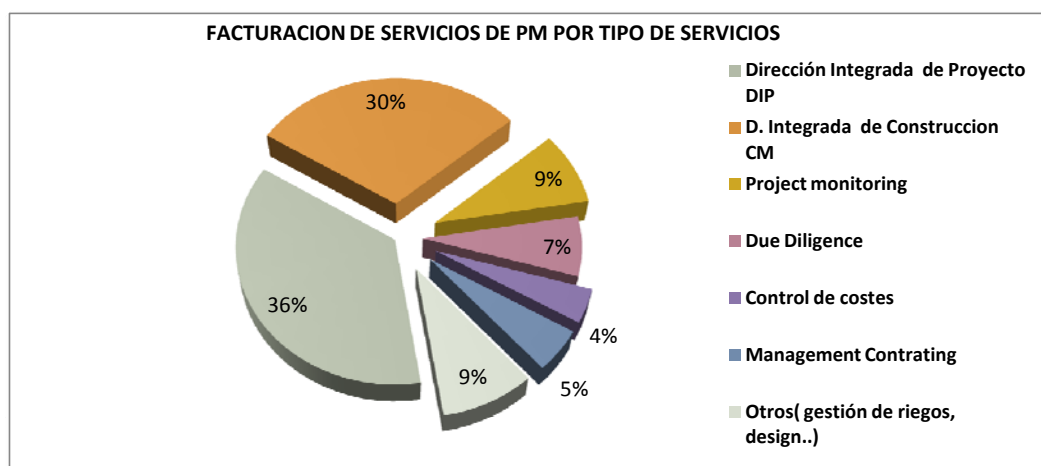
MOTIVOS	CONTRATACION	NO CONTRATACION
No tiene personal interno	X	
Responsabilidad en el proyecto		
Ahorro de costes		
Control de plazos	X	
Realiza los servicios la propia empresa		
Razones de coste económico		X
Desconocimiento del servicio		
Otras causas		

## D. ANALISIS CUANTITATIVO

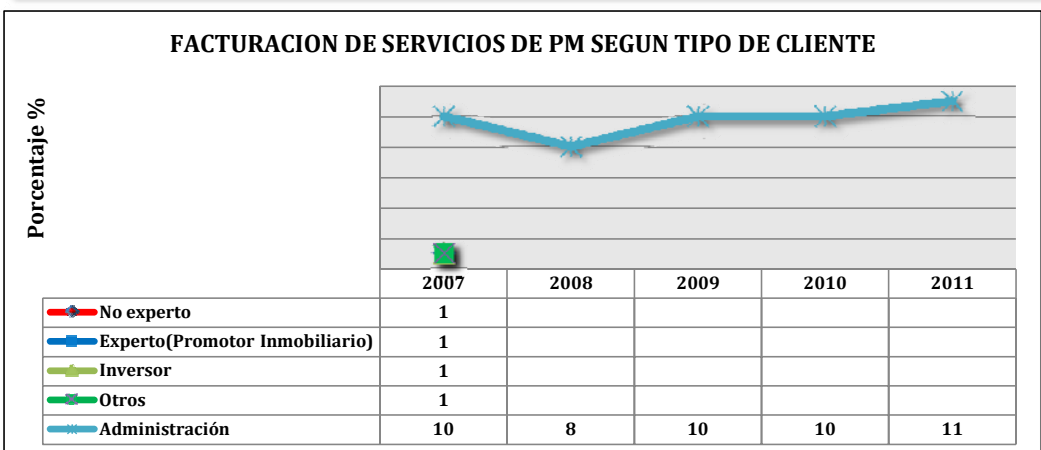
POR VOLUMEN DE OBRA



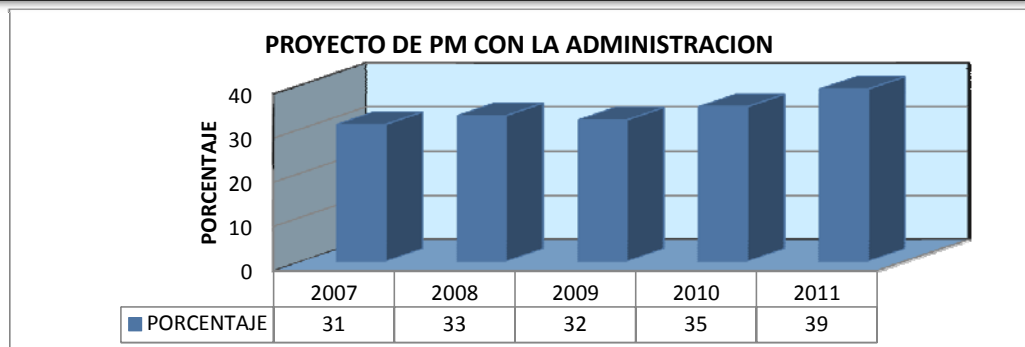
POR TIPO DE SERVICIOS



POR TIPO DE CLIENTE



RESPECTO A LA ADMINISTRACION

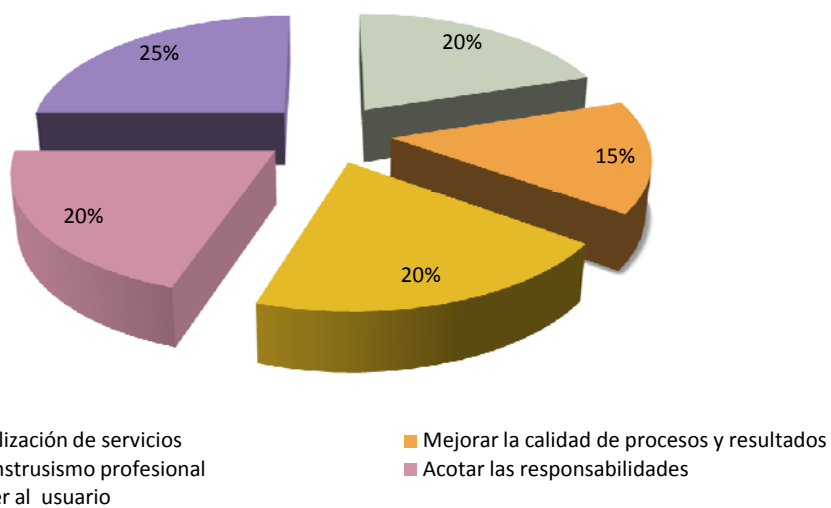


## E.- ANALISIS PROFESIONAL

22. ¿Por qué piensa que es importante la regulación del sector en la LOE?.

Especialización de servicios	20	%
Mejorar la calidad de procesos y resultados	15	%
Evitar Intrusismo profesional	20	%
Acotar las responsabilidades	20	%
Proteger al usuario	25	%

### IMPORTANCIA DE LA REGULACION EN LA LOE



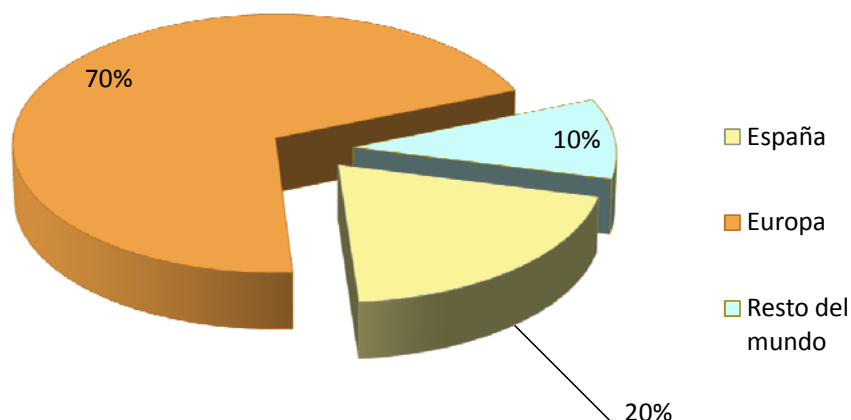
Grado Satisfaccion	Mucho	Bastante	Medio	Poco	Nada	NS/NC
Regulación LOE		X				
Certificación ISO		X				
Calificación DIP			X			

## A.-ACTIVIDAD ORGANIZATIVA:GRAFICOS

4. ¿En que **lugar** desarrollan más su actividad?

<b>España</b>	X	20	%
<b>Europa</b>	X	70	%
<b>Resto del mundo</b>	X	10	%

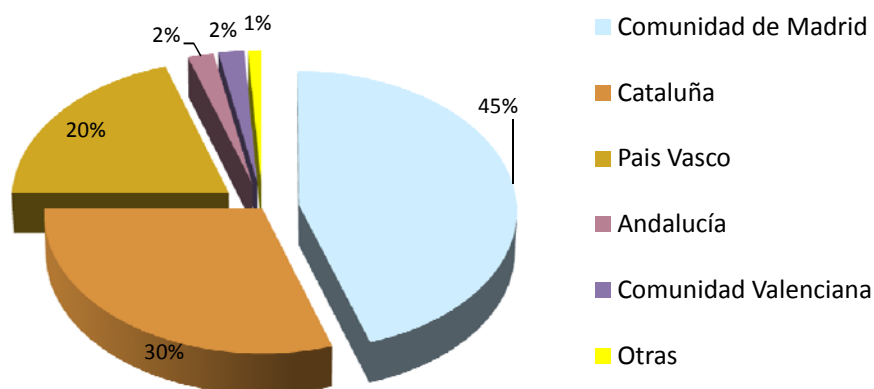
### ACTIVIDAD EMPRESARIAL A NIVEL MUNDIAL



5. ¿Dentro de **España**, en que Comunidad autónoma desarrolla mayor trabajo, y podría indicar el %?

<b>Comunidad de Madrid</b>	X	45	%
<b>Cataluña</b>	X	30	%
<b>Pais Vasco</b>	X	20	%
<b>Andalucía</b>	X	2	%
<b>Comunidad Valenciana</b>	X	2	%
<b>Otras</b>	X	1	%

### PORCENTAJE DE ACTIVIDAD POR COMUNIDAD AUTONOMAS

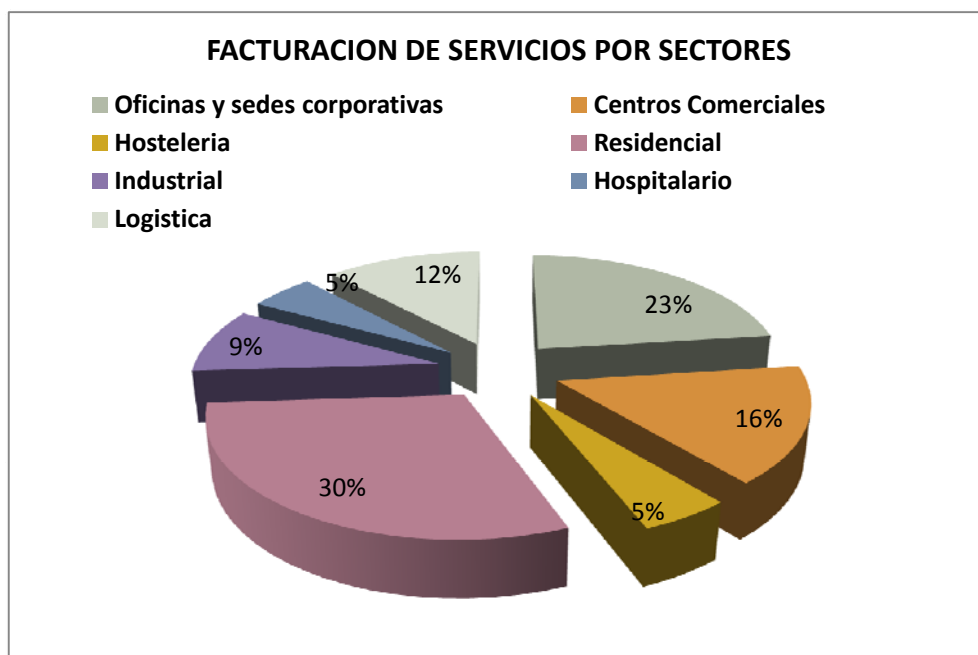


## B.-ANÁLISIS SECTORIAL:GRAFICOS

6. ¿En que porcentaje de sectores ha sido mas demandada la presencia de un DIP?.

Oficinas y sedes corporativas	23	%
Centros Comerciales	16	%
Hosteleria	5	%
Residencial	30	%
Industrial	9	%
Hospitalario	5	%
Logistica	12	%

POR SECTORES



SERVICIOS	REALIZA LA EMPRESA	DEMANDA
Dirección Integrada de Proyecto DIP	X	X
D. Integrada de Construcción CM	X	X
Project monitoring	X	X
Due Diligence		
Control de costes		
Management Contrating	X	X
Otros( gestión de riegos, design..)		

## C.-ANALISIS CUALITATIVO

13. ¿Que **grado de satisfacción** consideran que a tenido su cliente al contratar el servicio de PM?

	2007	2008	2009	2010	2011
Muy satisfecho	2	3	5	3	6
Bastante satisfecho	36	36	33	32	37
Medianamente satisfecho	37	40	32	35	40
Poco satisfecho	14	10	15	14	8
Nada satisfecho	8	3	4	6	3
NS/NC	3	8	11	10	6

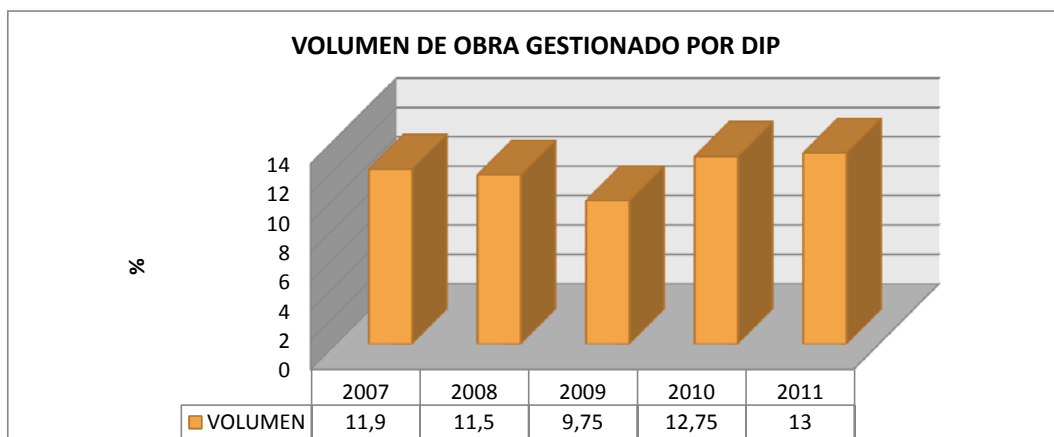


MOTIVOS	CONTRATACION	NO CONTRATACION
No tiene personal interno	X	
Responsabilidad en el proyecto		
Ahorro de costes		
Control de plazos		
Realiza los servicios la propia empresa		X
Razones de coste económico		
Desconocimiento del servicio		
Otras causas		

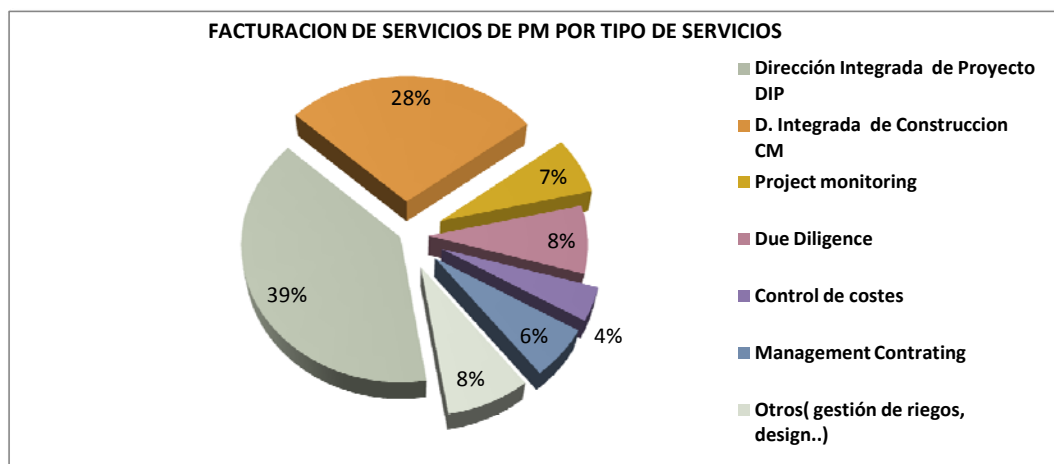


## D. ANALISIS CUANTITATIVO

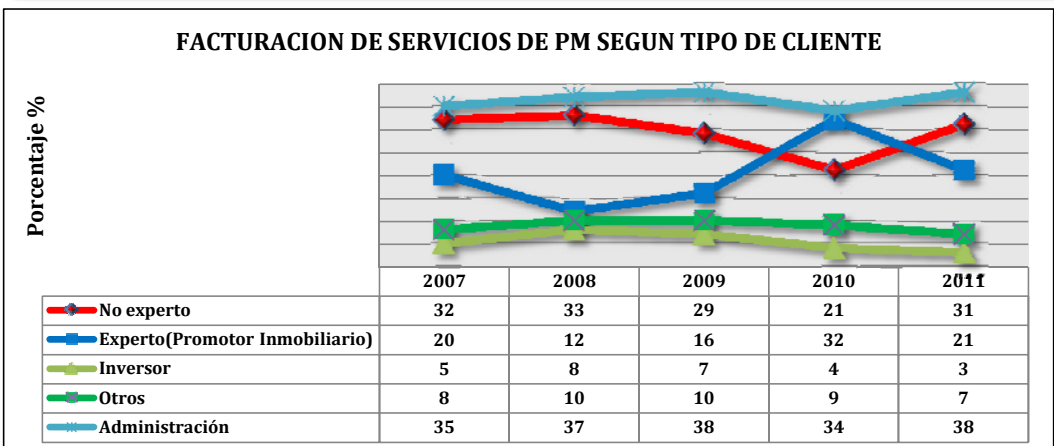
POR VOLUMEN DE OBRA



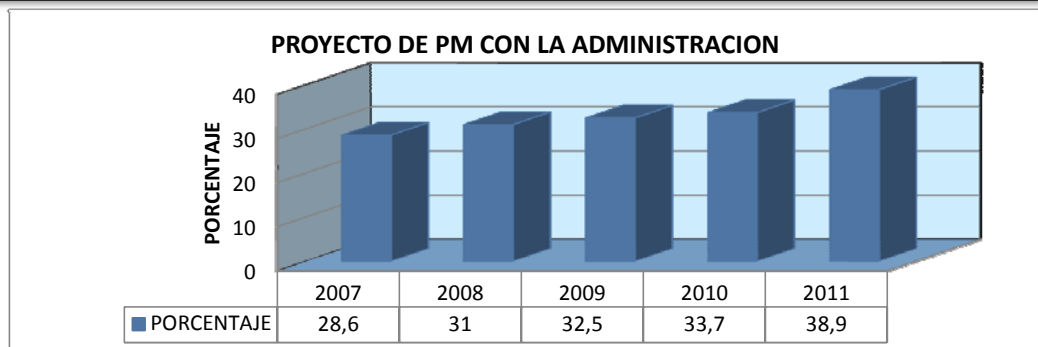
POR TIPO DE SERVICIOS



POR TIPO DE CLIENTE



RESPECTO A LA ADMINISTRACION

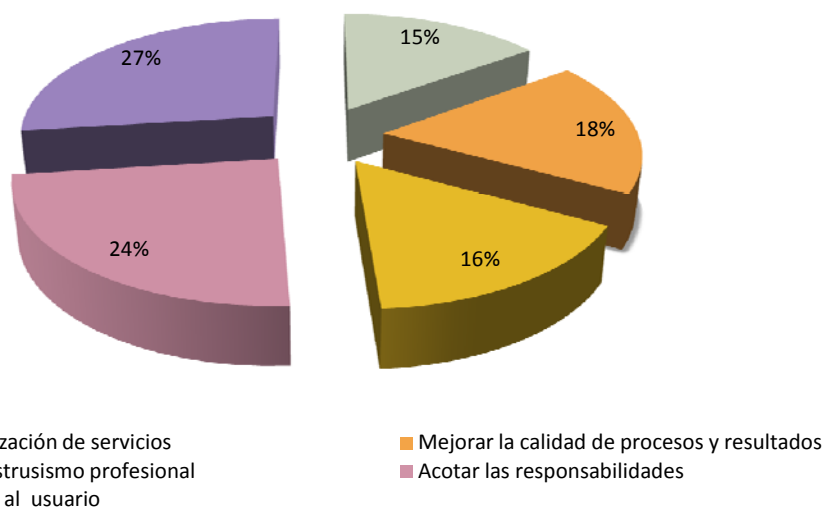


## E.- ANALISIS PROFESIONAL

22. ¿Por qué piensa que es importante la regulación del sector en la LOE?.

Especialización de servicios	15	%
Mejorar la calidad de procesos y resultados	18	%
Evitar Intrusismo profesional	16	%
Acotar las responsabilidades	24	%
Proteger al usuario	27	%

### IMPORTANCIA DE LA REGULACION EN LA LOE



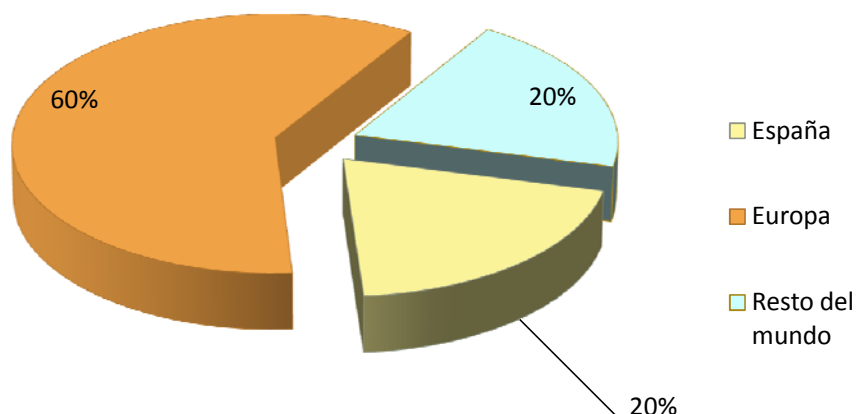
Grado Satisfaccion	Mucho	Bastante	Medio	Poco	Nada	NS/NC
Regulación LOE		X				
Certificación ISO		X				
Calificacion DIP		X				

## A.-ACTIVIDAD ORGANIZATIVA:GRAFICOS

4. ¿En que **lugar** desarrollan más su actividad?

<b>España</b>	X	20	%
<b>Europa</b>	X	60	%
<b>Resto del mundo</b>	X	20	%

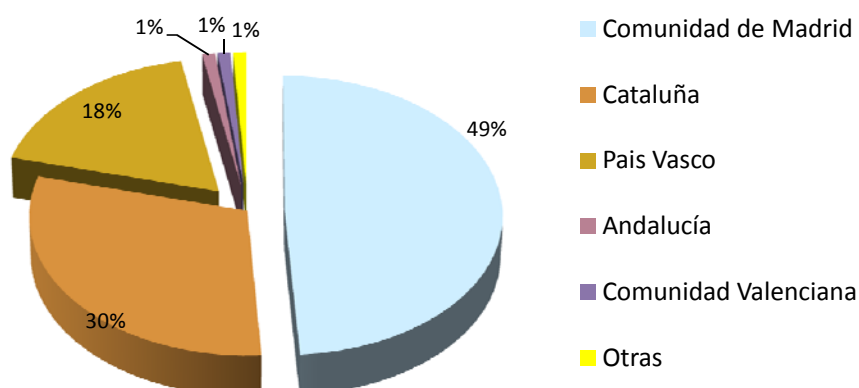
### ACTIVIDAD EMPRESARIAL A NIVEL MUNDIAL



5. ¿Dentro de **España**, en que Comunidad autónoma desarrolla mayor trabajo, y podría indicar el %?

<b>Comunidad de Madrid</b>	X	49	%
<b>Cataluña</b>	X	30	%
<b>Pais Vasco</b>	X	18	%
<b>Andalucía</b>	X	1	%
<b>Comunidad Valenciana</b>	X	1	%
<b>Otras</b>	X	1	%

### PORCENTAJE DE ACTIVIDAD POR COMUNIDAD AUTONOMAS

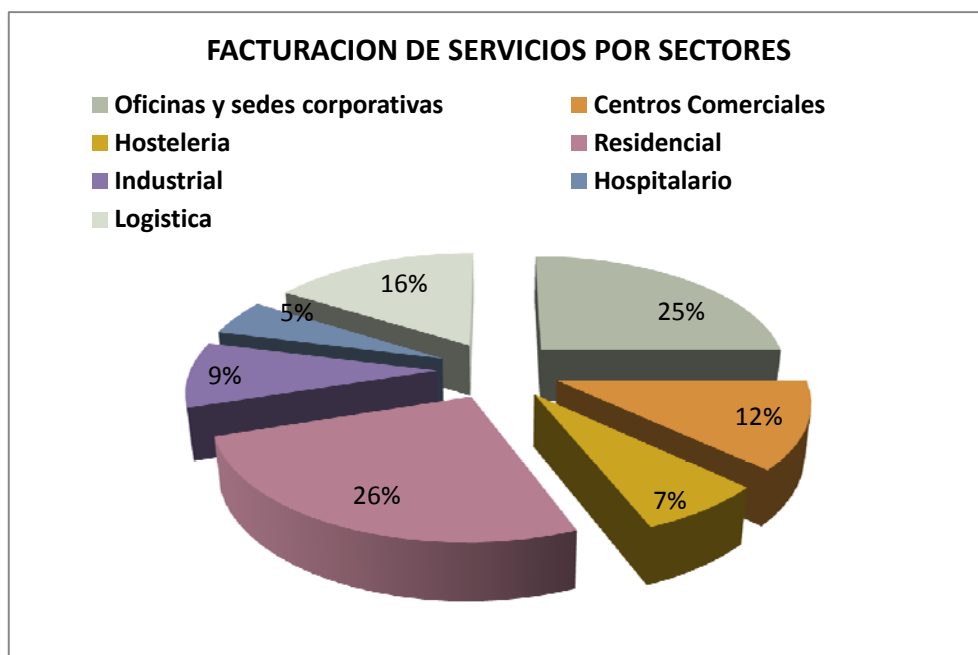


## B.-ANÁLISIS SECTORIAL:GRAFICOS

6. ¿En que porcentaje de sectores ha sido mas demandada la presencia de un DIP?.

Oficinas y sedes corporativas	25	%
Centros Comerciales	12	%
Hosteleria	7	%
Residencial	26	%
Industrial	9	%
Hospitalario	5	%
Logistica	16	%

POR SECTORES

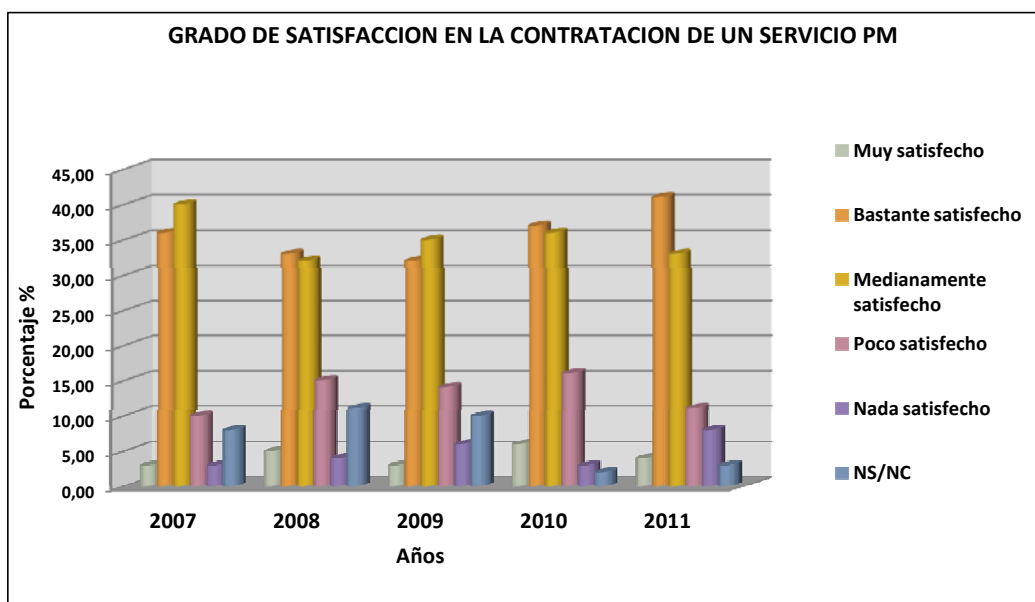


SERVICIOS	REALIZA LA EMPRESA	DEMANDA
Dirección Integrada de Proyecto DIP	X	X
D. Integrada de Construcción CM	X	X
Project monitoring	X	X
Due Diligence		
Control de costes		
Management Contrating	X	X
Otros( gestión de riegos, design...)		

## C.-ANALISIS CUALITATIVO

13. ¿Que **grado de satisfacción** consideran que a tenido su cliente al contratar el servicio de PM?

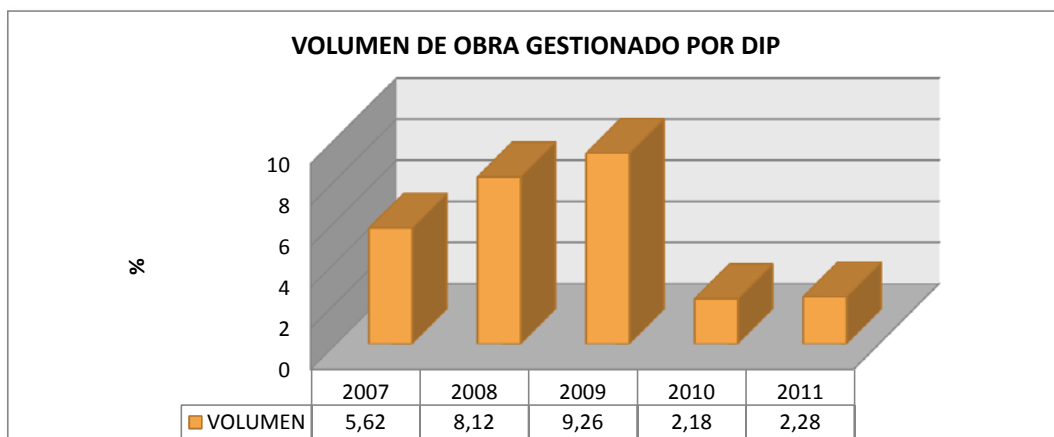
	2007	2008	2009	2010	2011
Muy satisfecho	3	5	3	6	4
Bastante satisfecho	36	33	32	37	41
Medianamente satisfecho	40	32	35	36	33
Poco satisfecho	10	15	14	16	11
Nada satisfecho	3	4	6	3	8
NS/NC	8	11	10	2	3



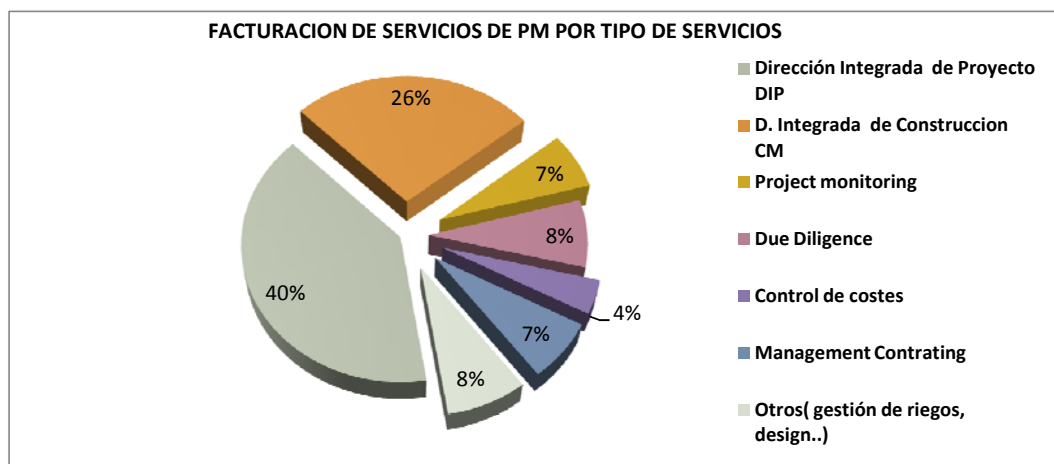
MOTIVOS	CONTRATACION	NO CONTRATACION
No tiene personal interno	X	
Responsabilidad en el proyecto		
Ahorro de costes		
Control de plazos		
Realiza los servicios la propia empresa		X
Razones de coste económico		
Desconocimiento del servicio		
Otras causas		

## D. ANALISIS CUANTITATIVO

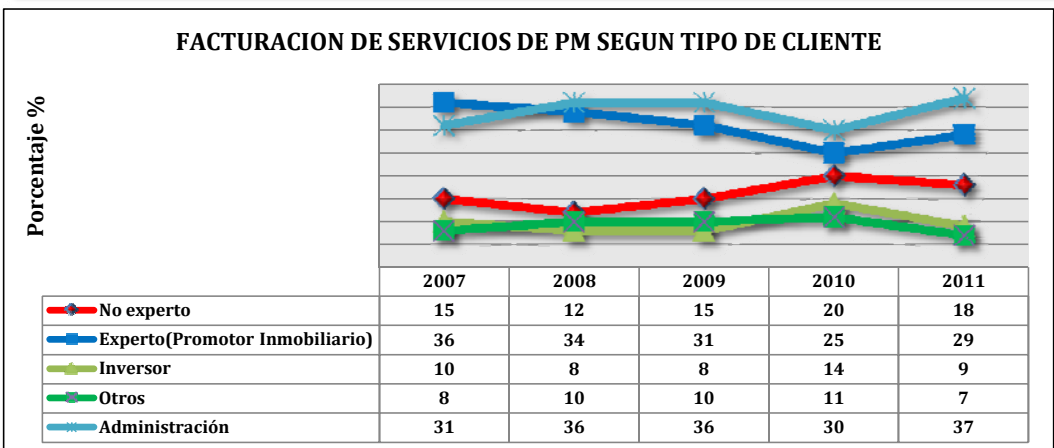
POR VOLUMEN DE OBRA



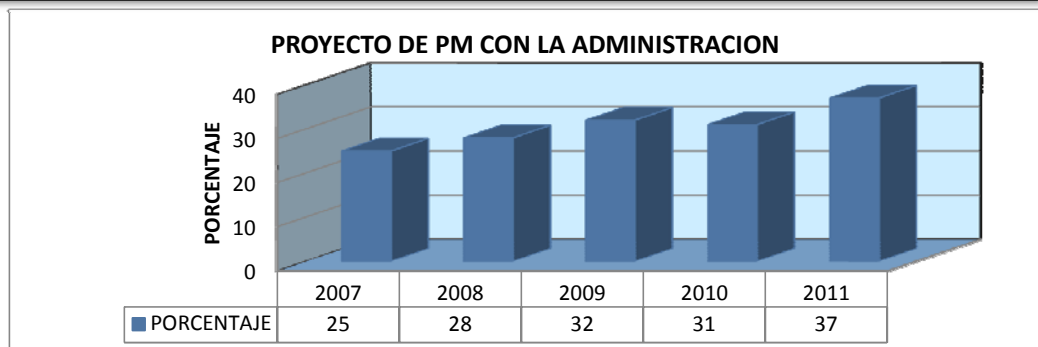
POR TIPO DE SERVICIOS



POR TIPO DE CLIENTE



RESPECTO A LA ADMINISTRACION

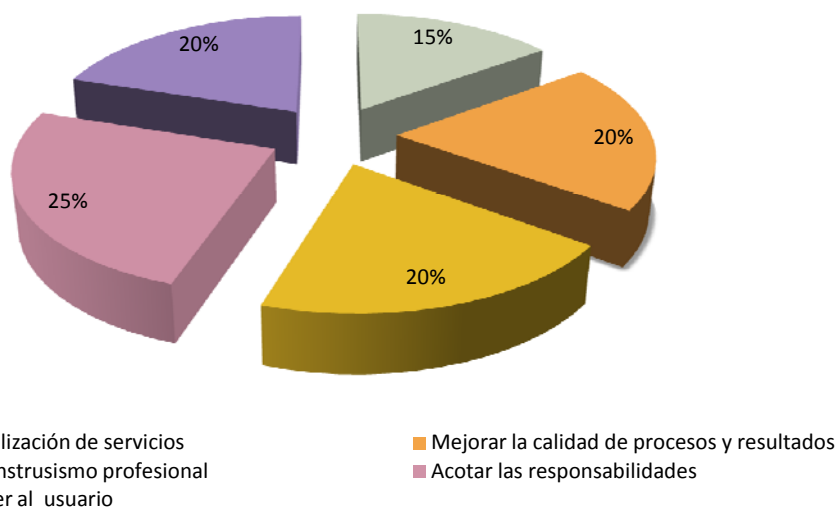


## E.- ANALISIS PROFESIONAL

22. ¿Por qué piensa que es importante la regulación del sector en la LOE?.

Especialización de servicios	15	%
Mejorar la calidad de procesos y resultados	18	%
Evitar Intrusismo profesional	16	%
Acotar las responsabilidades	24	%
Proteger al usuario	27	%

### IMPORTANCIA DE LA REGULACION EN LA LOE



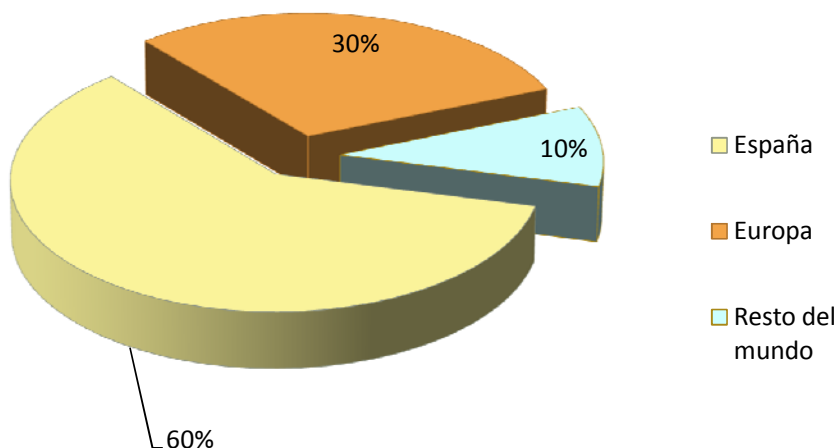
Grado Satisfaccion	Mucho	Bastante	Medio	Poco	Nada	NS/NC
Regulación LOE		X				
Certificación ISO		X				
Calificacion DIP		X				

# A.-ACTIVIDAD ORGANIZATIVA:GRAFICOS

4. ¿En que **lugar** desarrollan más su actividad?

<b>España</b>	X	60	%
<b>Europa</b>	X	30	%
<b>Resto del mundo</b>	X	10	%

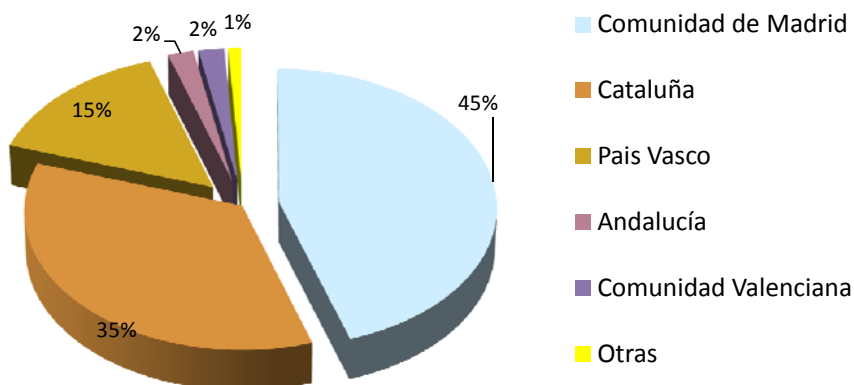
## ACTIVIDAD EMPRESARIAL A NIVEL MUNDIAL



5. ¿Dentro de **España**, en que Comunidad autónoma desarrolla mayor trabajo, y podría indicar el %?

<b>Comunidad de Madrid</b>	X	45	%
<b>Cataluña</b>	X	35	%
<b>Pais Vasco</b>	X	15	%
<b>Andalucía</b>	X	2	%
<b>Comunidad Valenciana</b>	X	2	%
<b>Otras</b>	X	1	%

## PORCENTAJE DE ACTIVIDAD POR COMUNIDAD AUTONOMAS



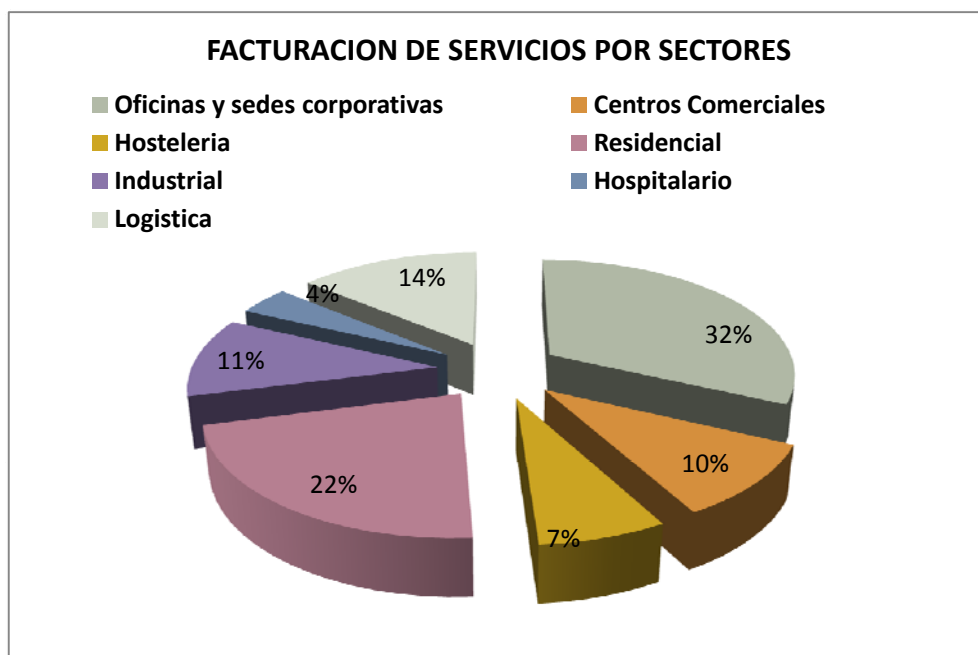


## B.-ANÁLISIS SECTORIAL:GRAFICOS

6. ¿En que porcentaje de sectores ha sido mas demandada la presencia de un DIP?.

Oficinas y sedes corporativas	32	%
Centros Comerciales	10	%
Hosteleria	7	%
Residencial	22	%
Industrial	11	%
Hospitalario	4	%
Logistica	14	%

POR SECTORES

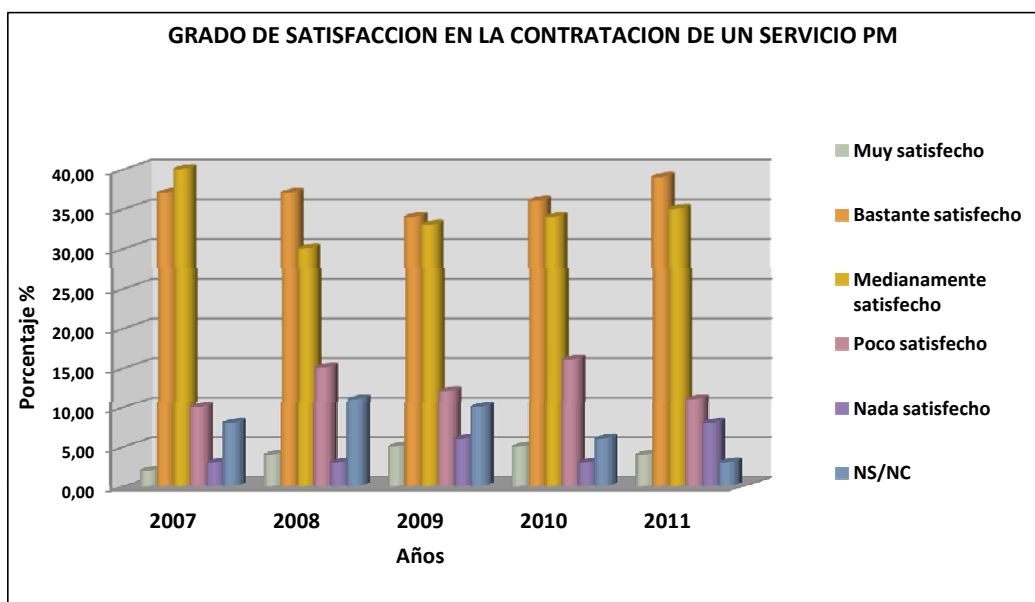


SERVICIOS	REALIZA LA EMPRESA	DEMANDA
Dirección Integrada de Proyecto DIP	X	X
D. Integrada de Construcción CM	X	X
Project monitoring	X	X
Due Diligence		
Control de costes		
Management Contrating	X	X
Otros( gestión de riegos, design...)		

## C.-ANALISIS CUALITATIVO

13. ¿Que **grado de satisfacción** consideran que a tenido su cliente al contratar el servicio de PM?

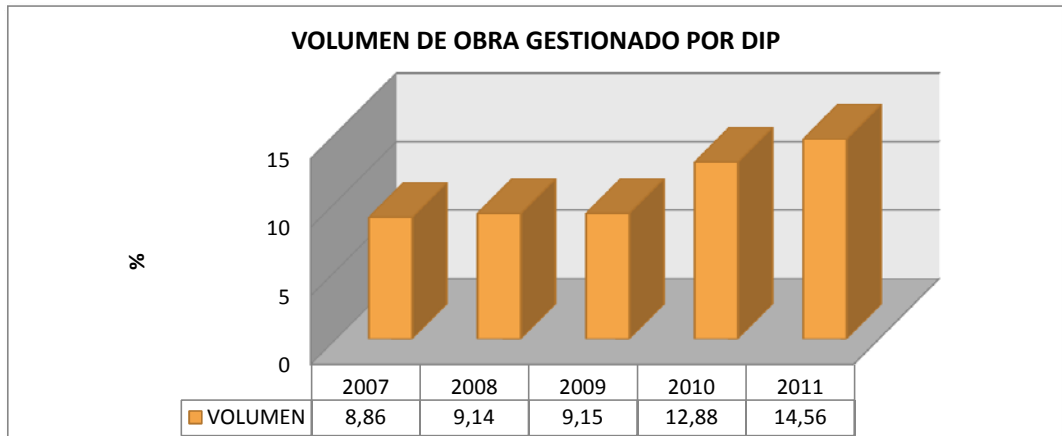
	2007	2008	2009	2010	2011
Muy satisfecho	2	4	5	5	4
Bastante satisfecho	37	37	34	36	39
Medianamente satisfecho	40	30	33	34	35
Poco satisfecho	10	15	12	16	11
Nada satisfecho	3	3	6	3	8
NS/NC	8	11	10	6	3



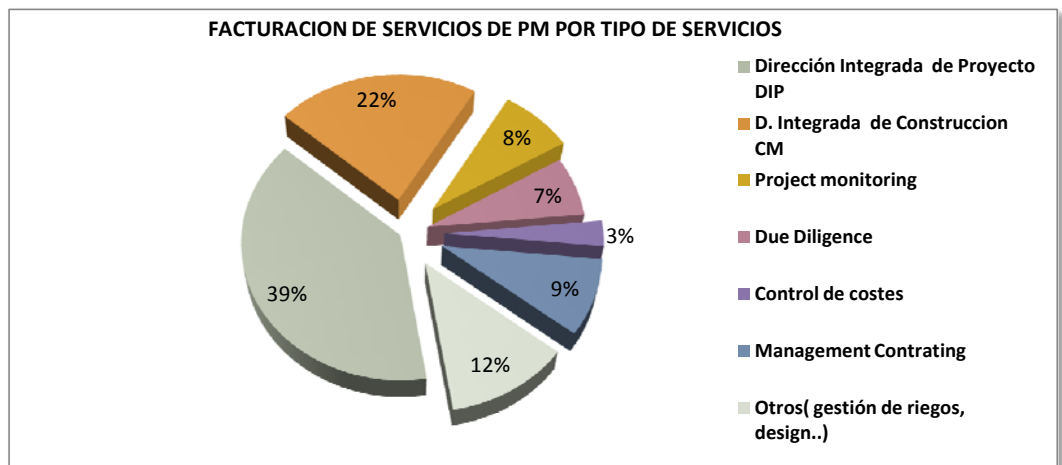
MOTIVOS	CONTRATACION	NO CONTRATACION
No tiene personal interno	X	
Responsabilidad en el proyecto		
Ahorro de costes		
Control de plazos		
Realiza los servicios la propia empresa		X
Razones de coste económico		
Desconocimiento del servicio		
Otras causas		

## D. ANALISIS CUANTITATIVO

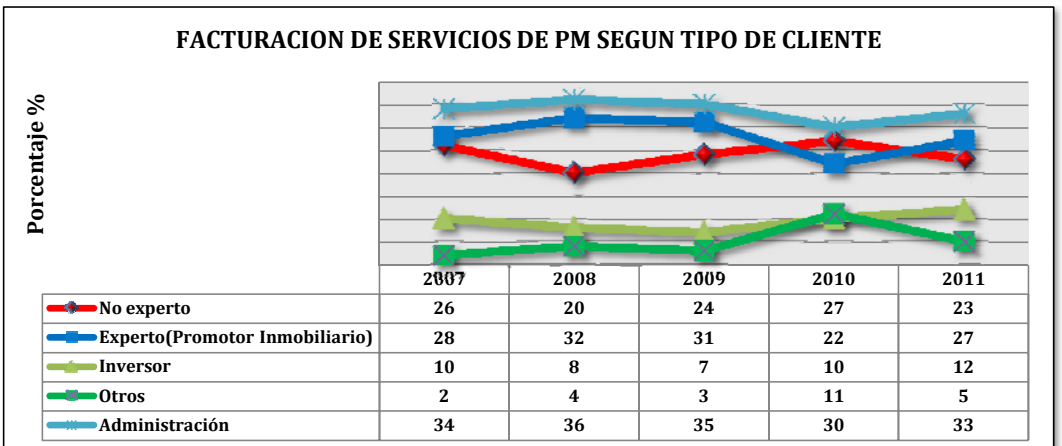
POR VOLUMEN DE OBRA



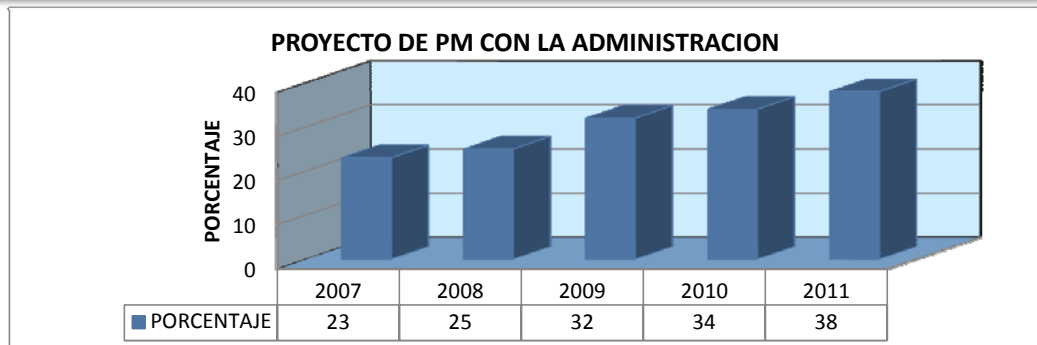
POR TIPO DE SERVICIOS



POR TIPO DE CLIENTE



RESPECTO A LA ADMINISTRACION

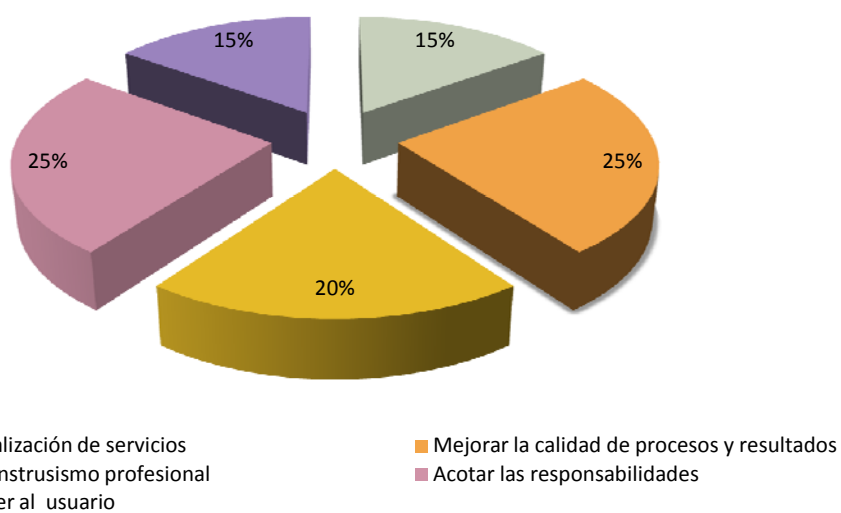


## E.- ANALISIS PROFESIONAL

22. ¿Por qué piensa que es importante la regulación del sector en la LOE?.

Especialización de servicios	15	%
Mejorar la calidad de procesos y resultados	18	%
Evitar Intrusismo profesional	16	%
Acotar las responsabilidades	24	%
Proteger al usuario	27	%

**IMPORTANCIA DE LA REGULACION EN LA LOE**



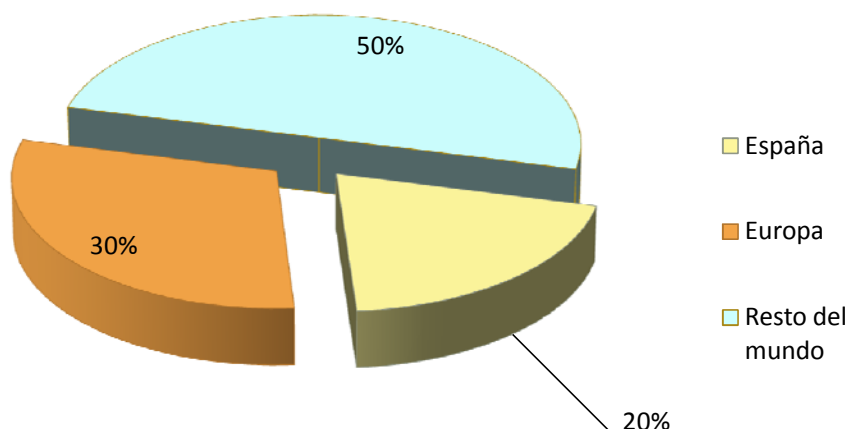
Grado Satisfaccion	Mucho	Bastante	Medio	Poco	Nada	NS/NC
Regulación LOE		X				
Certificación ISO		X				
Calificacion DIP		X				

## A.-ACTIVIDAD ORGANIZATIVA:GRAFICOS

4. ¿En que **lugar** desarrollan más su actividad?

<b>España</b>	X	20	%
<b>Europa</b>	X	30	%
<b>Resto del mundo</b>	X	50	%

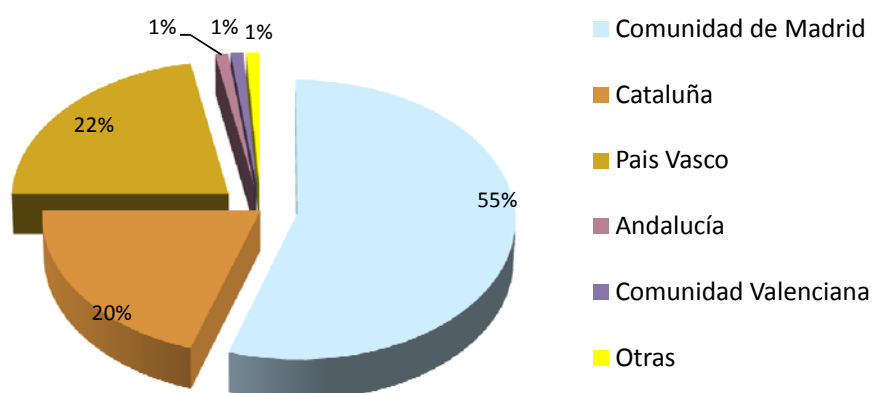
### ACTIVIDAD EMPRESARIAL A NIVEL MUNDIAL



5. ¿Dentro de **España**, en que Comunidad autónoma desarrolla mayor trabajo, y podría indicar el %?

<b>Comunidad de Madrid</b>	X	55	%
<b>Cataluña</b>	X	20	%
<b>Pais Vasco</b>	X	22	%
<b>Andalucía</b>	X	1	%
<b>Comunidad Valenciana</b>	X	1	%
<b>Otras</b>	X	1	%

### PORCENTAJE DE ACTIVIDAD POR COMUNIDAD AUTONOMAS

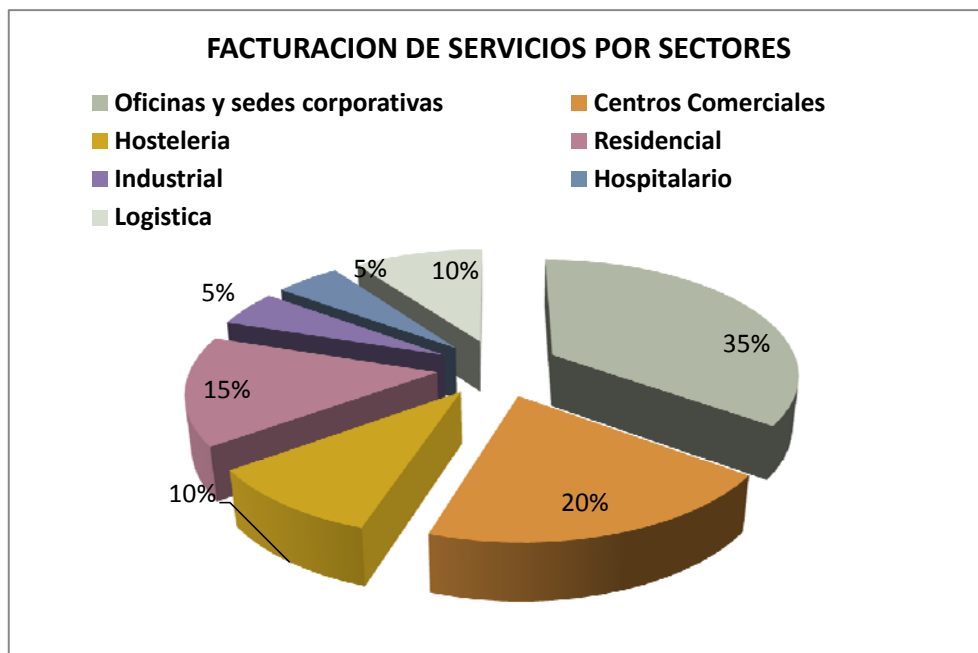


## B.-ANÁLISIS SECTORIAL:GRAFICOS

6. ¿En que **porcentaje de sectores** ha sido mas demandada la presencia de un **DIP**?

Oficinas y sedes corporativas	35	%
Centros Comerciales	20	%
Hosteleria	10	%
Residencial	15	%
Industrial	5	%
Hospitalario	5	%
Logistica	10	%

POR SECTORES

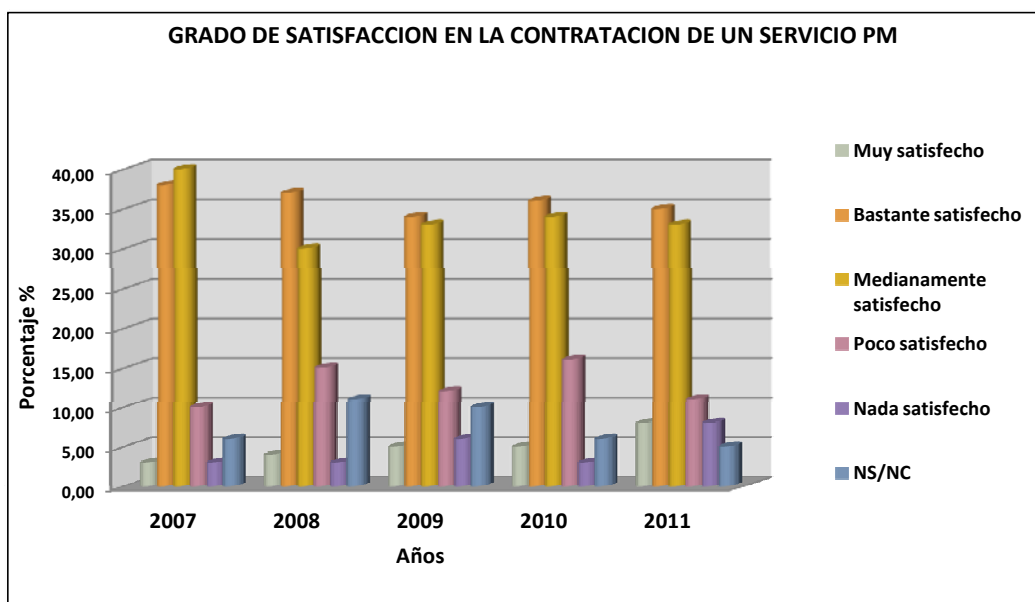


SERVICIOS	REALIZA LA EMPRESA	DEMANDA
Dirección Integrada de Proyecto DIP	X	X
D. Integrada de Construcción CM	X	X
Project monitoring	X	X
Due Diligence		
Control de costes		
Management Contrating	X	X
Otros( gestión de riegos, design..)		

## C.-ANALISIS CUALITATIVO

13. ¿Que **grado de satisfacción** consideran que a tenido su cliente al contratar el servicio de PM?

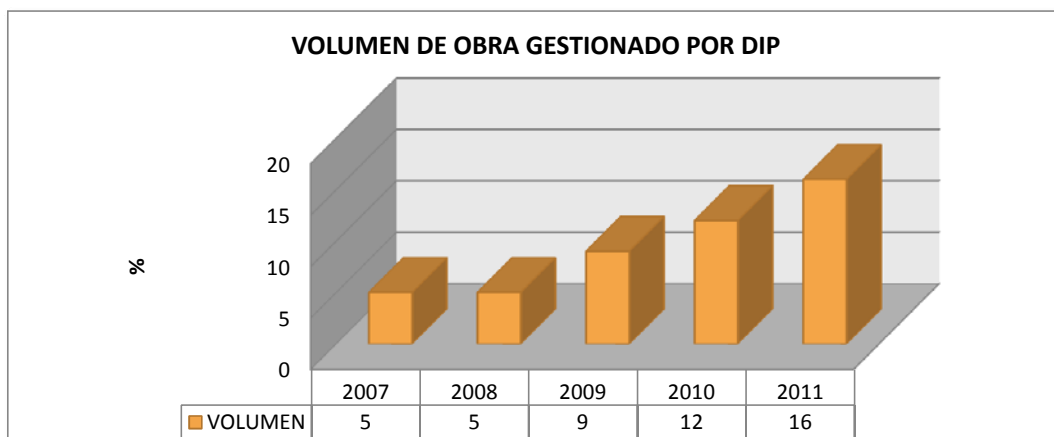
	2007	2008	2009	2010	2011
Muy satisfecho	3	4	5	5	8
Bastante satisfecho	38	37	34	36	35
Medianamente satisfecho	40	30	33	34	33
Poco satisfecho	10	15	12	16	11
Nada satisfecho	3	3	6	3	8
NS/NC	6	11	10	6	5



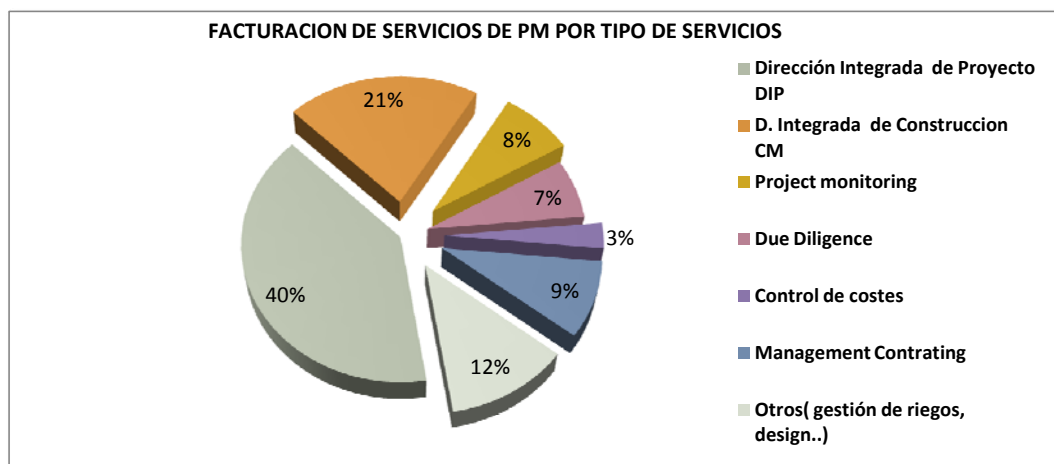
MOTIVOS	CONTRATACION	NO CONTRATACION
No tiene personal interno	X	
Responsabilidad en el proyecto		
Ahorro de costes		
Control de plazos		
Realiza los servicios la propia empresa		X
Razones de coste económico		
Desconocimiento del servicio		
Otras causas		

## D. ANALISIS CUANTITATIVO

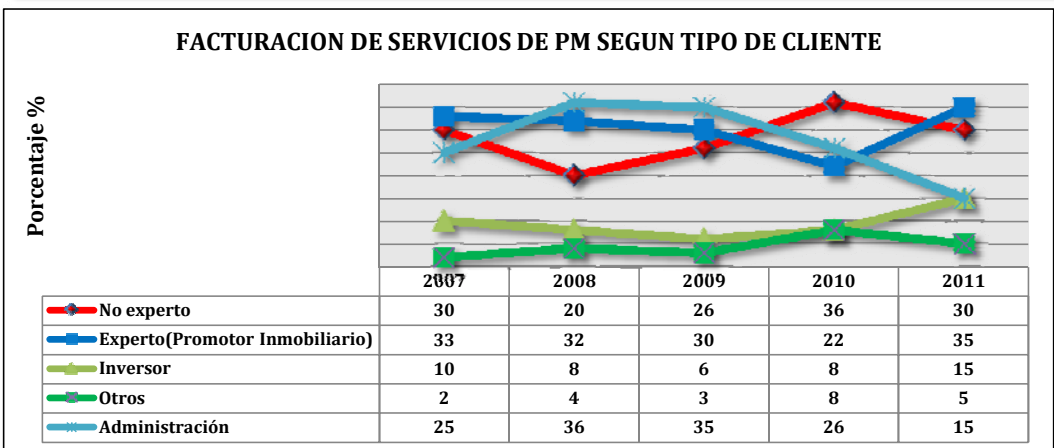
POR VOLUMEN DE OBRA



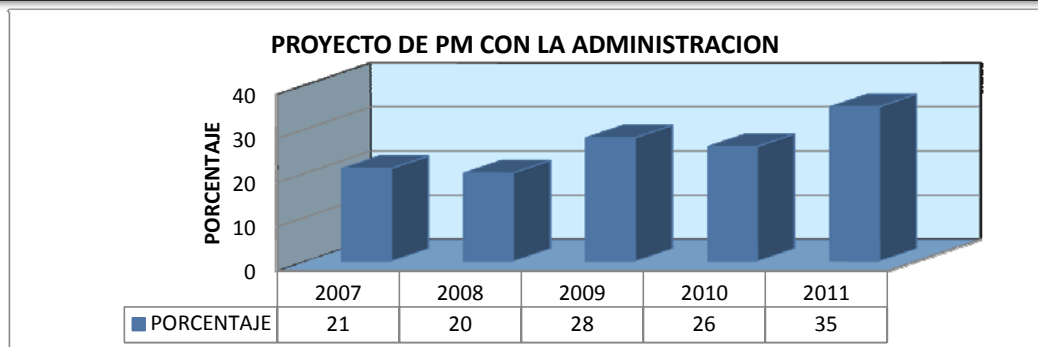
POR TIPO DE SERVICIOS



POR TIPO DE CLIENTE



RESPECTO A LA ADMINISTRACION



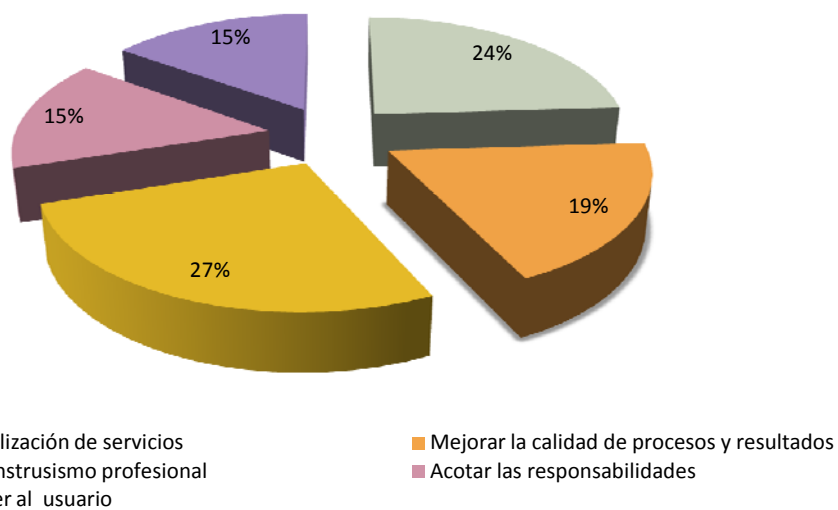


## E.- ANALISIS PROFESIONAL

22. ¿Por qué piensa que es importante la regulación del sector en la LOE?.

Especialización de servicios	15	%
Mejorar la calidad de procesos y resultados	18	%
Evitar Intrusismo profesional	16	%
Acotar las responsabilidades	24	%
Proteger al usuario	27	%

### IMPORTANCIA DE LA REGULACION EN LA LOE



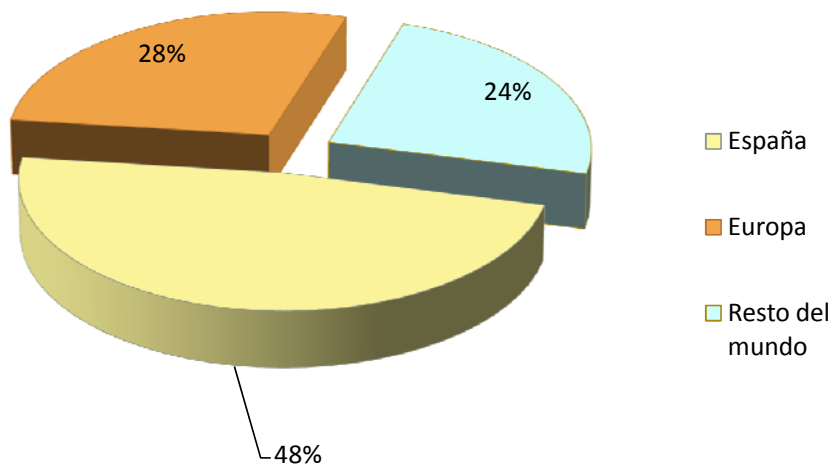
Grado Satisfaccion	Mucho	Bastante	Medio	Poco	Nada	NS/NC
Regulación LOE		X				
Certificación ISO		X				
Calificacion DIP		X				

## A.-ACTIVIDAD ORGANIZATIVA:GRAFICOS

4. ¿En que **lugar** desarrollan más su actividad?

<b>España</b>	X	48	%
<b>Europa</b>	X	28	%
<b>Resto del mundo</b>	X	24	%

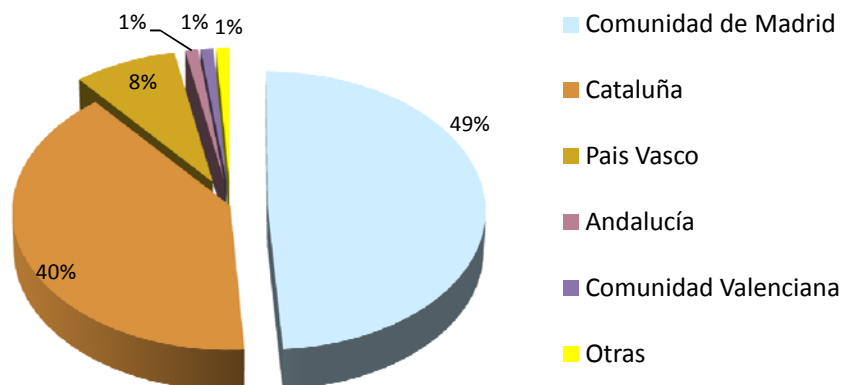
### ACTIVIDAD EMPRESARIAL A NIVEL MUNDIAL



5. ¿Dentro de **España**, en que Comunidad autónoma desarrolla mayor trabajo, y podría indicar el %?

<b>Comunidad de Madrid</b>	X	49	%
<b>Cataluña</b>	X	40	%
<b>Pais Vasco</b>	X	8	%
<b>Andalucía</b>	X	1	%
<b>Comunidad Valenciana</b>	X	1	%
<b>Otras</b>	X	1	%

### PORCENTAJE DE ACTIVIDAD POR COMUNIDAD AUTONOMAS

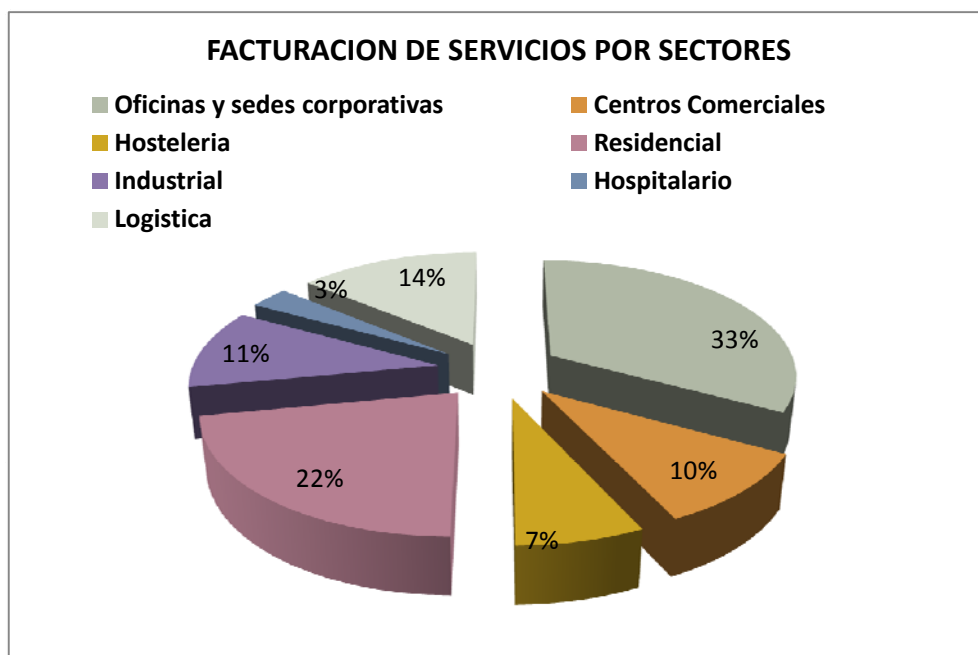


## B.-ANÁLISIS SECTORIAL:GRAFICOS

6. ¿En que porcentaje de sectores ha sido mas demandada la presencia de un DIP?.

Oficinas y sedes corporativas	33	%
Centros Comerciales	10	%
Hosteleria	7	%
Residencial	22	%
Industrial	11	%
Hospitalario	3	%
Logistica	14	%

POR SECTORES

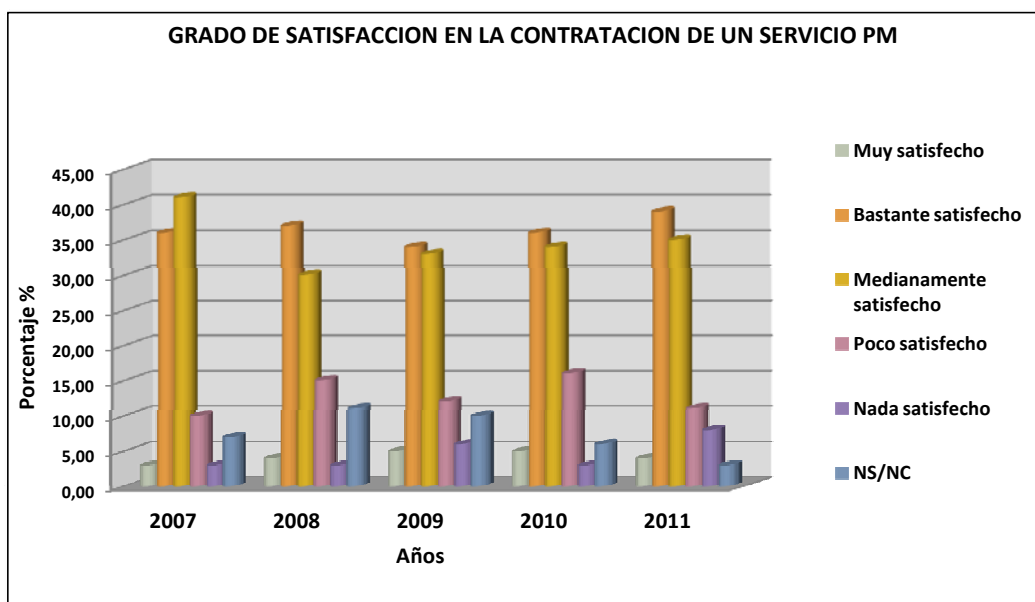


SERVICIOS	REALIZA LA EMPRESA	DEMANDA
Dirección Integrada de Proyecto DIP	X	X
D. Integrada de Construcción CM	X	X
Project monitoring	X	X
Due Diligence		
Control de costes		
Management Contrating	X	X
Otros( gestión de riegos, design...)		

## C.-ANALISIS CUALITATIVO

13. ¿Que **grado de satisfacción** consideran que a tenido su cliente al contratar el servicio de PM?

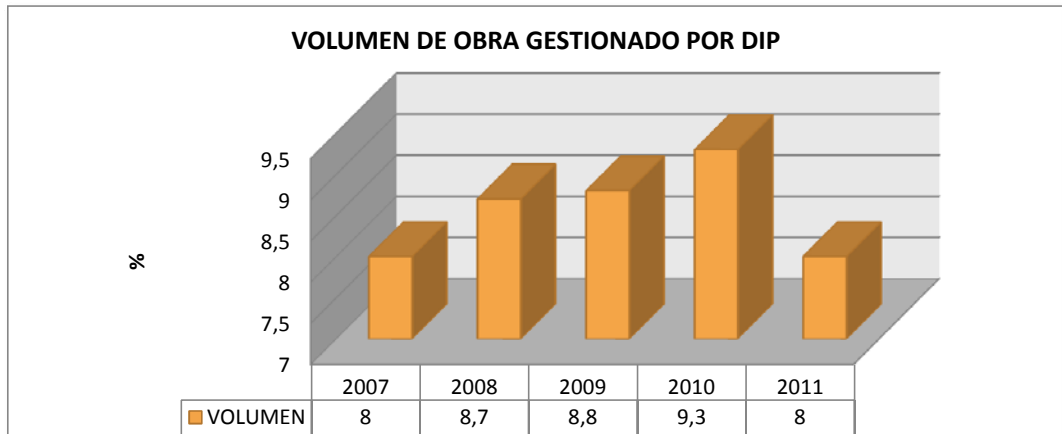
	2007	2008	2009	2010	2011
Muy satisfecho	3	4	5	5	4
Bastante satisfecho	36	37	34	36	39
Medianamente satisfecho	41	30	33	34	35
Poco satisfecho	10	15	12	16	11
Nada satisfecho	3	3	6	3	8
NS/NC	7	11	10	6	3



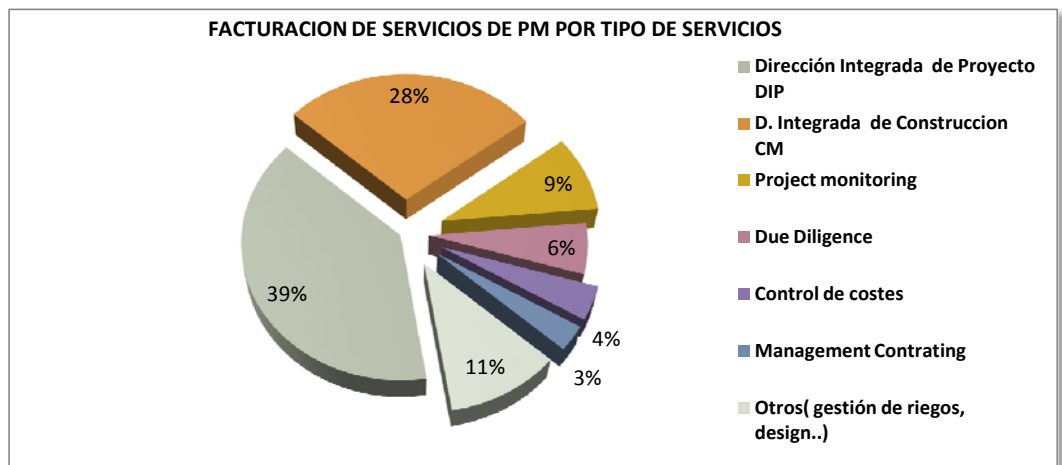
MOTIVOS	CONTRATACION	NO CONTRATACION
No tiene personal interno	X	
Responsabilidad en el proyecto		
Ahorro de costes		
Control de plazos		
Realiza los servicios la propia empresa		X
Razones de coste económico		
Desconocimiento del servicio		
Otras causas		

## D. ANALISIS CUANTITATIVO

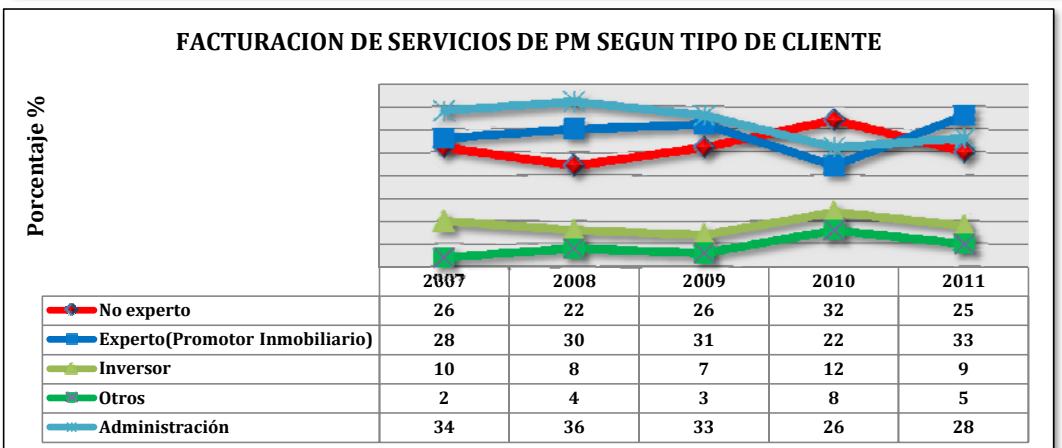
POR VOLUMEN DE OBRA



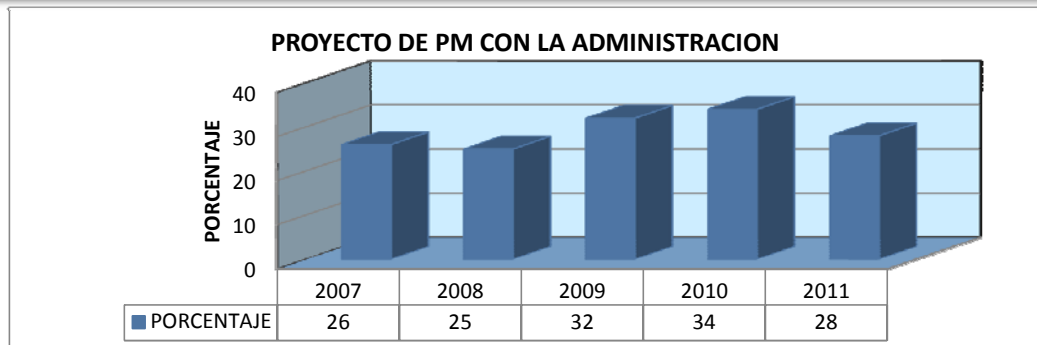
POR TIPO DE SERVICIOS



POR TIPO DE CLIENTE



RESPECTO A LA ADMINISTRACION

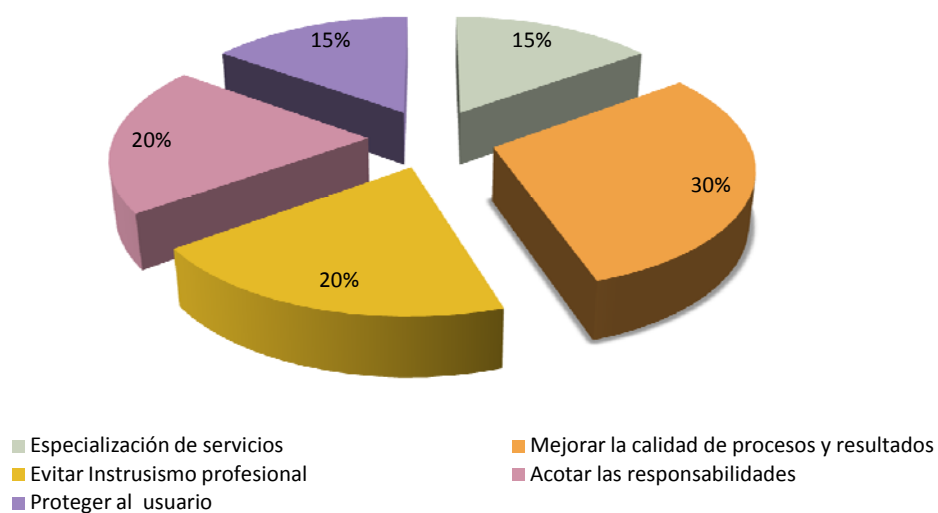


## E.- ANALISIS PROFESIONAL

22. ¿Por qué piensa que es importante la regulación del sector en la LOE?.

Especialización de servicios	15	%
Mejorar la calidad de procesos y resultados	18	%
Evitar Intrusismo profesional	16	%
Acotar las responsabilidades	24	%
Proteger al usuario	27	%

**IMPORTANCIA DE LA REGULACION EN LA LOE**



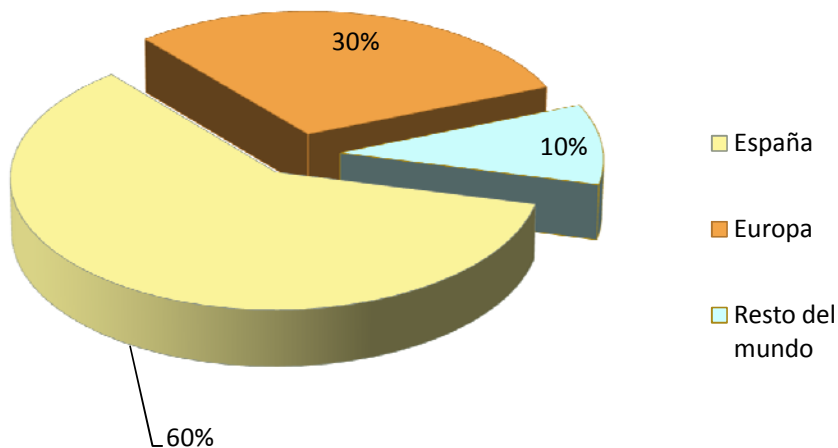
Grado Satisfaccion	Mucho	Bastante	Medio	Poco	Nada	NS/NC
Regulación LOE		X				
Certificación ISO		X				
Calificacion DIP		X				

## A.-ACTIVIDAD ORGANIZATIVA:GRAFICOS

4. ¿En que **lugar** desarrollan más su actividad?

<b>España</b>	X	60	%
<b>Europa</b>	X	30	%
<b>Resto del mundo</b>	X	10	%

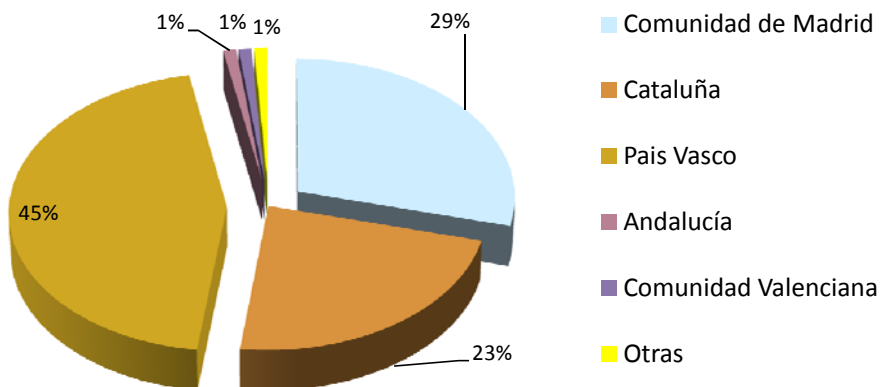
### ACTIVIDAD EMPRESARIAL A NIVEL MUNDIAL



5. ¿Dentro de **España**, en que Comunidad autónoma desarrolla mayor trabajo, y podría indicar el %?

<b>Comunidad de Madrid</b>	X	29	%
<b>Cataluña</b>	X	23	%
<b>Pais Vasco</b>	X	45	%
<b>Andalucía</b>	X	1	%
<b>Comunidad Valenciana</b>	X	1	%
<b>Otras</b>	X	1	%

### PORCENTAJE DE ACTIVIDAD POR COMUNIDAD AUTONOMAS

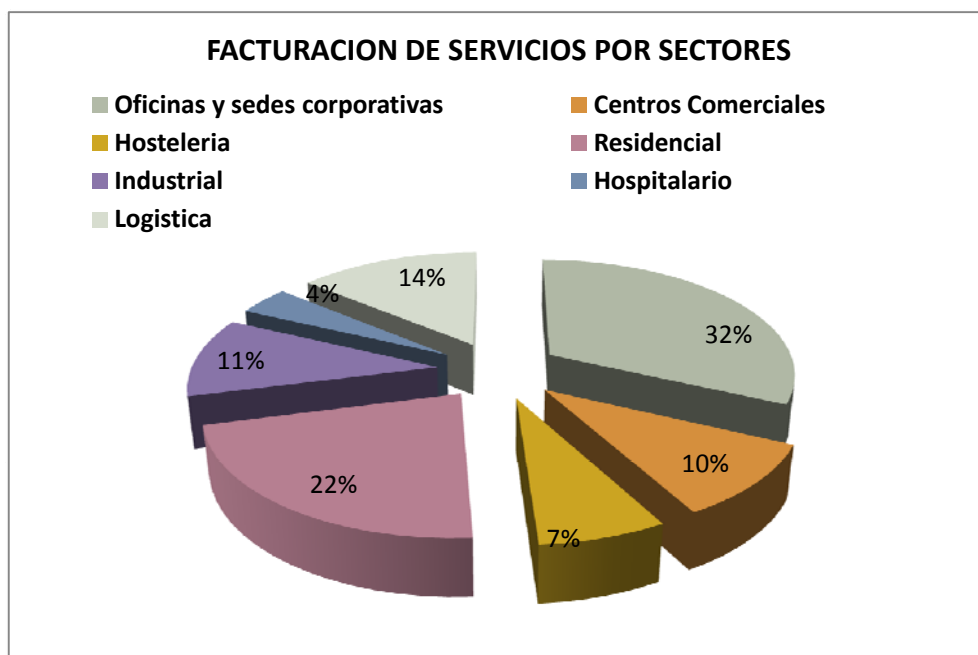


## B.-ANÁLISIS SECTORIAL:GRAFICOS

6. ¿En que porcentaje de sectores ha sido mas demandada la presencia de un DIP?.

Oficinas y sedes corporativas	32	%
Centros Comerciales	10	%
Hosteleria	7	%
Residencial	22	%
Industrial	11	%
Hospitalario	4	%
Logistica	14	%

POR SECTORES



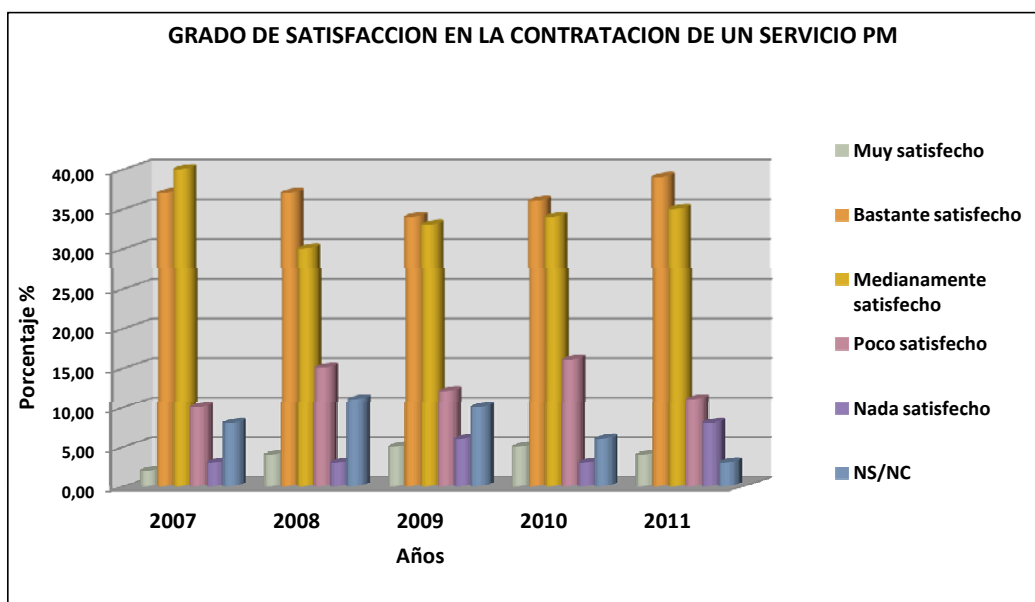
SERVICIOS	REALIZA LA EMPRESA	DEMANDA
Dirección Integrada de Proyecto DIP	X	X
D. Integrada de Construcción CM	X	X
Project monitoring	X	X
Due Diligence		
Control de costes		
Management Contrating	X	X
Otros( gestión de riegos, design...)		



## C.-ANALISIS CUALITATIVO

13. ¿Que **grado de satisfacción** consideran que a tenido su cliente al contratar el servicio de PM?

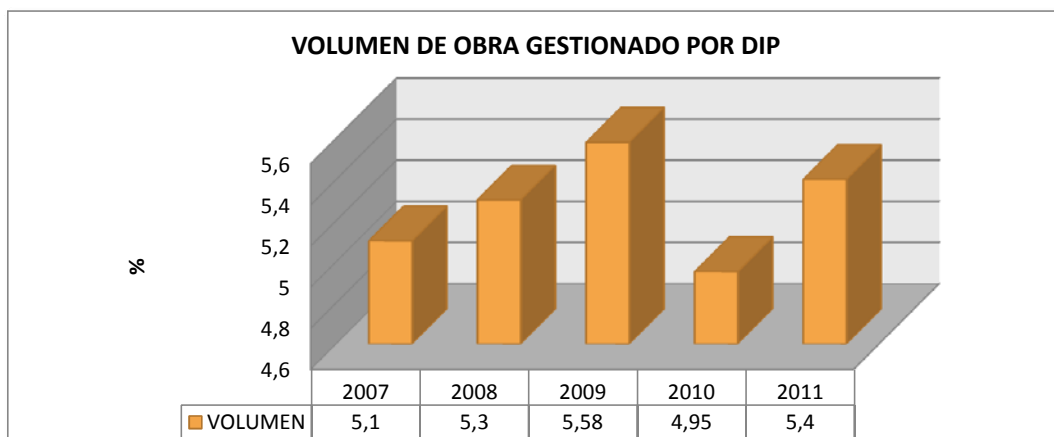
	2007	2008	2009	2010	2011
Muy satisfecho	2	4	5	5	4
Bastante satisfecho	37	37	34	36	39
Medianamente satisfecho	40	30	33	34	35
Poco satisfecho	10	15	12	16	11
Nada satisfecho	3	3	6	3	8
NS/NC	8	11	10	6	3



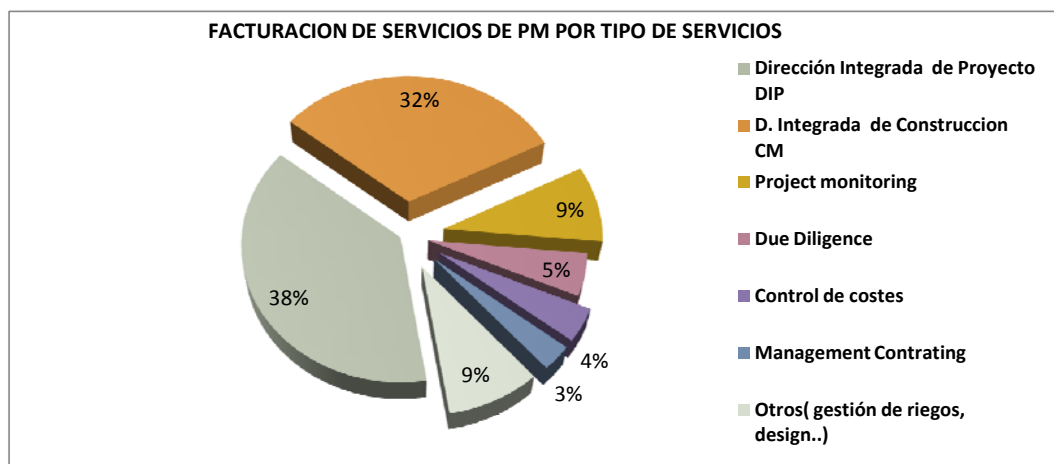
MOTIVOS	CONTRATACION	NO CONTRATACION
No tiene personal interno	X	
Responsabilidad en el proyecto		
Ahorro de costes		
Control de plazos		
Realiza los servicios la propia empresa		X
Razones de coste económico		
Desconocimiento del servicio		
Otras causas		

## D. ANALISIS CUANTITATIVO

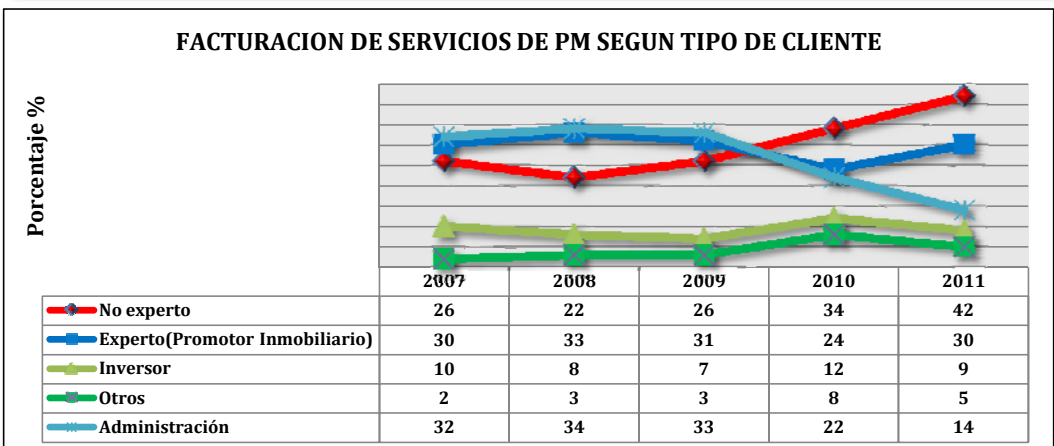
POR VOLUMEN DE OBRA



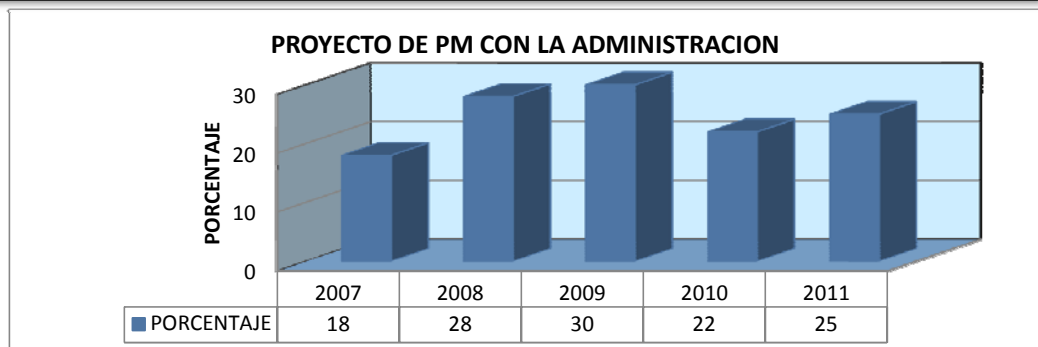
POR TIPO DE SERVICIOS



POR TIPO DE CLIENTE



RESPECTO A LA ADMINISTRACION

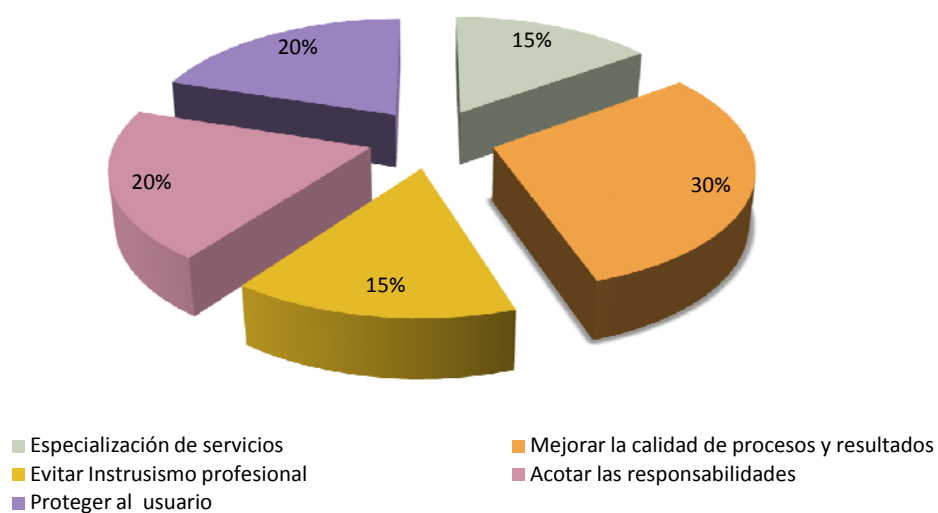


## E.- ANALISIS PROFESIONAL

22. ¿Por qué piensa que es importante la regulación del sector en la LOE?.

Especialización de servicios	15	%
Mejorar la calidad de procesos y resultados	18	%
Evitar Intrusismo profesional	16	%
Acotar las responsabilidades	24	%
Proteger al usuario	27	%

**IMPORTANCIA DE LA REGULACION EN LA LOE**



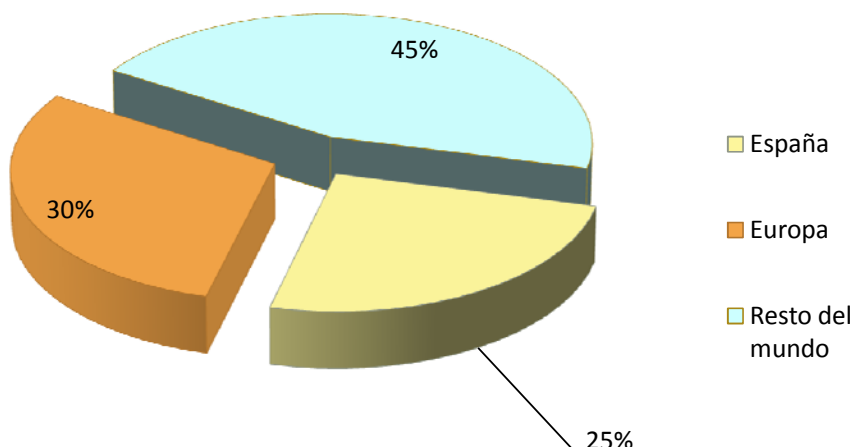
Grado Satisfaccion	Mucho	Bastante	Medio	Poco	Nada	NS/NC
Regulación LOE		X				
Certificación ISO		X				
Calificacion DIP		X				

## A.-ACTIVIDAD ORGANIZATIVA:GRAFICOS

4. ¿En que **lugar** desarrollan más su actividad?

<b>España</b>	X	25	%
<b>Europa</b>	X	30	%
<b>Resto del mundo</b>	X	45	%

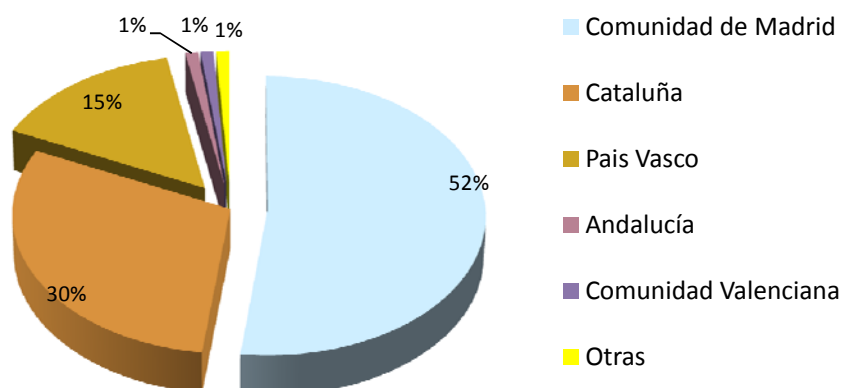
### ACTIVIDAD EMPRESARIAL A NIVEL MUNDIAL



5. ¿Dentro de **España**, en que Comunidad autónoma desarrolla mayor trabajo, y podría indicar el %?

<b>Comunidad de Madrid</b>	X	52	%
<b>Cataluña</b>	X	30	%
<b>Pais Vasco</b>	X	15	%
<b>Andalucía</b>	X	1	%
<b>Comunidad Valenciana</b>	X	1	%
<b>Otras</b>	X	1	%

### PORCENTAJE DE ACTIVIDAD POR COMUNIDAD AUTONOMAS

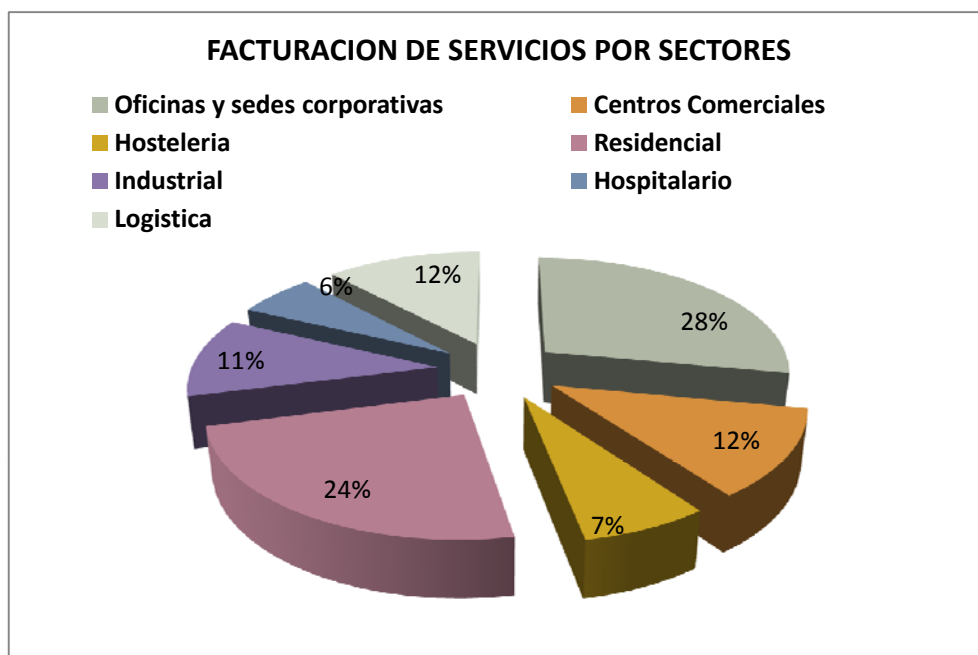


## B.-ANÁLISIS SECTORIAL:GRAFICOS

6. ¿En que porcentaje de sectores ha sido mas demandada la presencia de un DIP?.

Oficinas y sedes corporativas	28	%
Centros Comerciales	12	%
Hosteleria	7	%
Residencial	24	%
Industrial	11	%
Hospitalario	6	%
Logistica	12	%

POR SECTORES

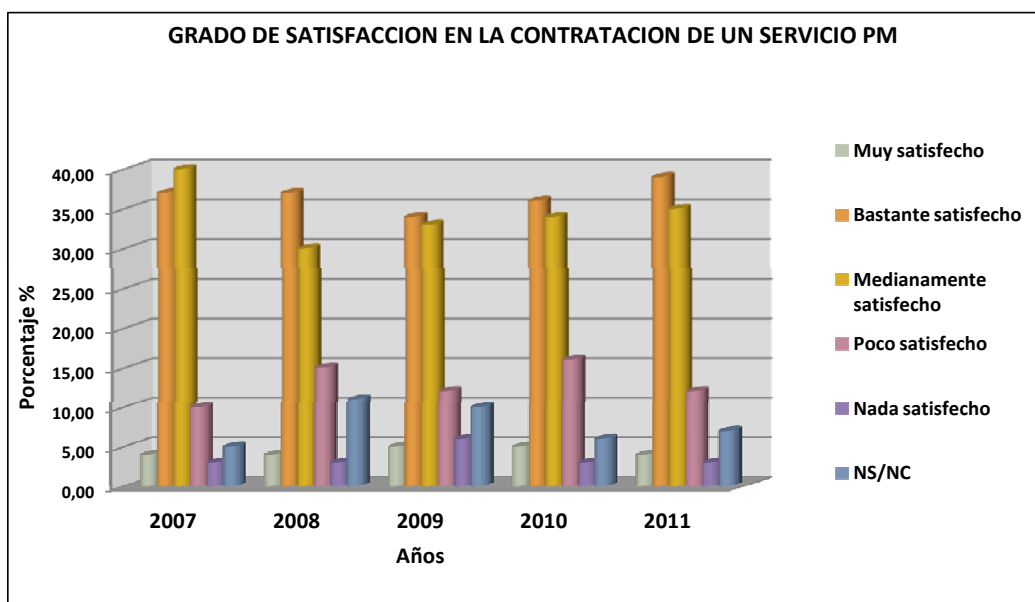


SERVICIOS	REALIZA LA EMPRESA	DEMANDA
Dirección Integrada de Proyecto DIP	X	X
D. Integrada de Construcción CM	X	X
Project monitoring	X	X
Due Diligence		
Control de costes		
Management Contrating	X	X
Otros( gestión de riegos, design...)		

## C.-ANALISIS CUALITATIVO

13. ¿Que **grado de satisfacción** consideran que a tenido su cliente al contratar el servicio de PM?

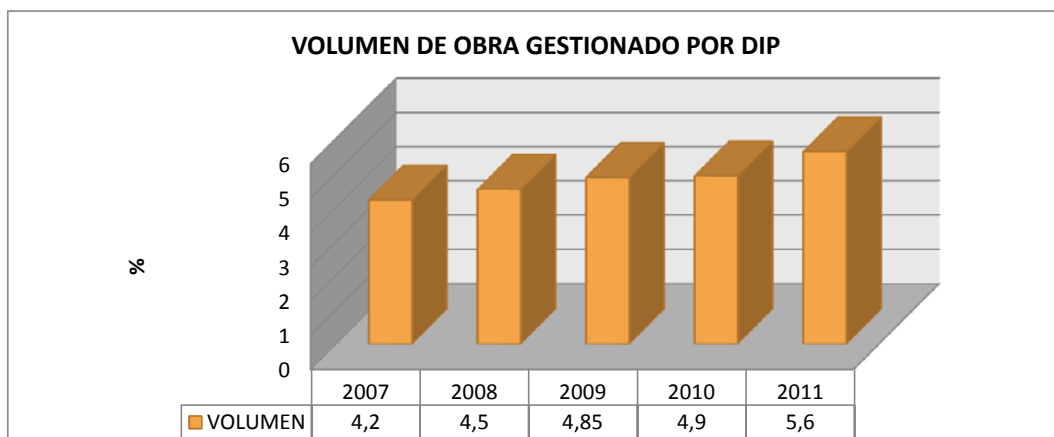
	2007	2008	2009	2010	2011
Muy satisfecho	4	4	5	5	4
Bastante satisfecho	37	37	34	36	39
Medianamente satisfecho	40	30	33	34	35
Poco satisfecho	10	15	12	16	12
Nada satisfecho	3	3	6	3	3
NS/NC	5	11	10	6	7



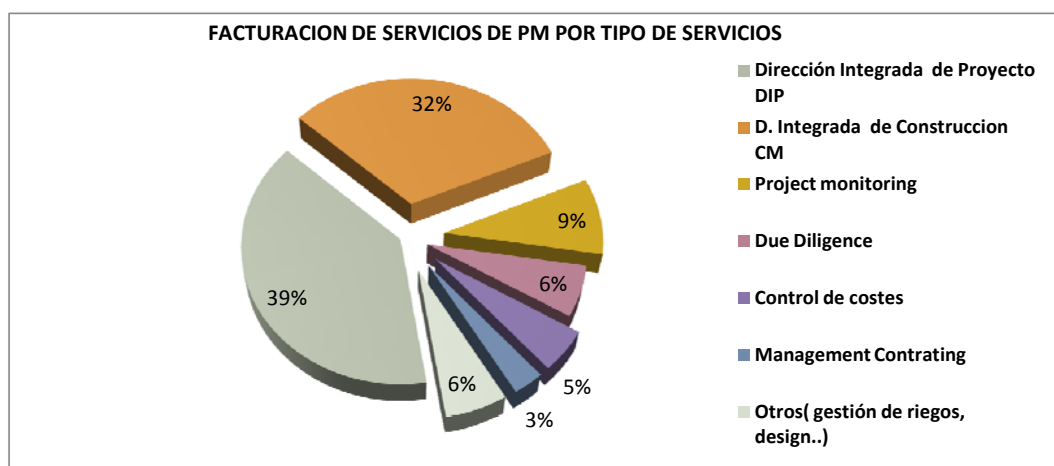
MOTIVOS	CONTRATACION	NO CONTRATACION
No tiene personal interno	X	
Responsabilidad en el proyecto		
Ahorro de costes		
Control de plazos		
Realiza los servicios la propia empresa		X
Razones de coste económico		
Desconocimiento del servicio		
Otras causas		

## D. ANALISIS CUANTITATIVO

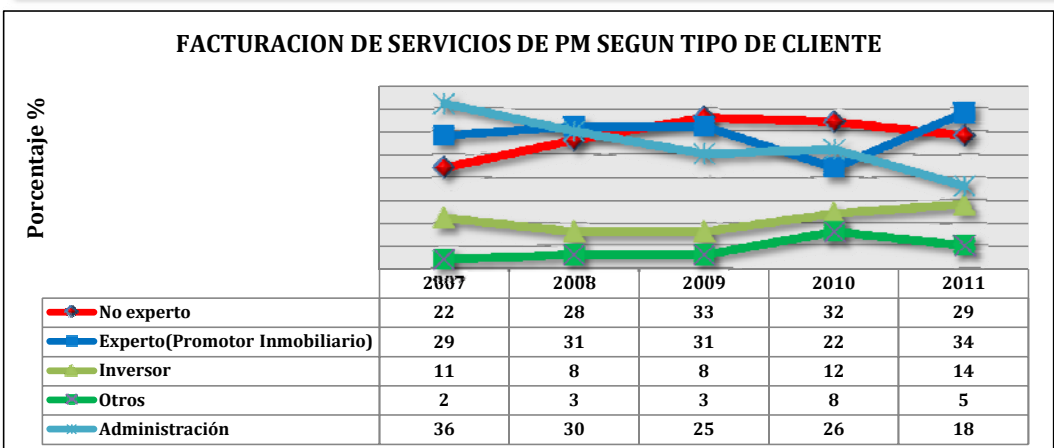
POR VOLUMEN DE OBRA



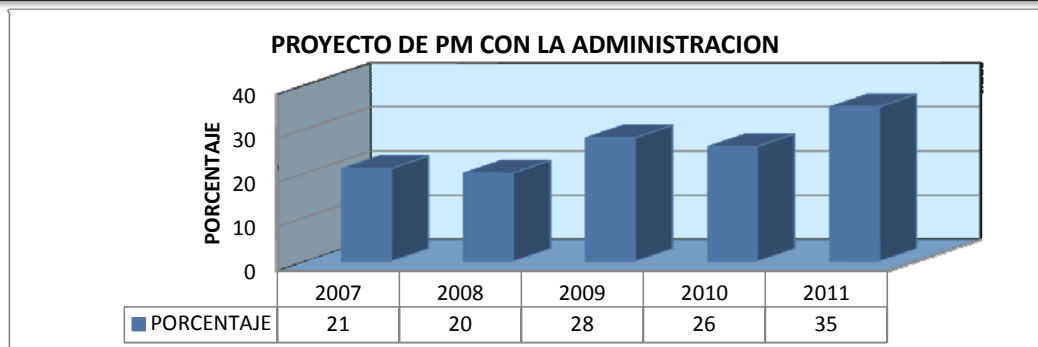
POR TIPO DE SERVICIOS



POR TIPO DE CLIENTE



RESPECTO A LA ADMINISTRACION

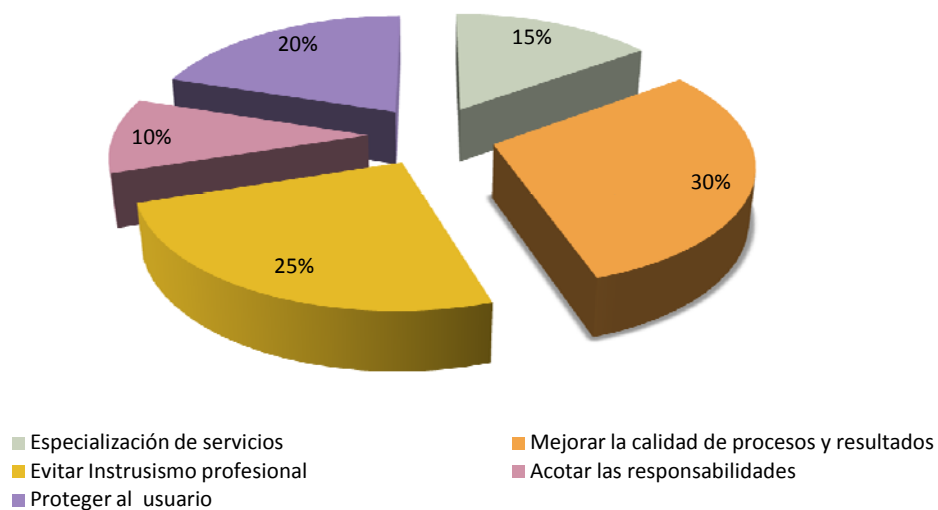


## E.- ANALISIS PROFESIONAL

22. ¿Por qué piensa que es importante la regulación del sector en la LOE?.

Especialización de servicios	15	%
Mejorar la calidad de procesos y resultados	18	%
Evitar Intrusismo profesional	16	%
Acotar las responsabilidades	24	%
Proteger al usuario	27	%

### IMPORTANCIA DE LA REGULACION EN LA LOE



Grado Satisfaccion	Mucho	Bastante	Medio	Poco	Nada	NS/NC
Regulación LOE		X				
Certificación ISO		X				
Calificacion DIP		X				

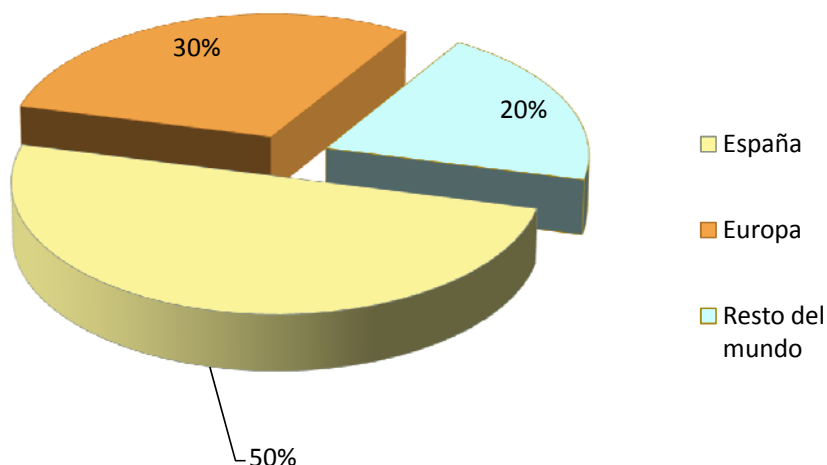


## A.-ACTIVIDAD ORGANIZATIVA:GRAFICOS

4. ¿En que **lugar** desarrollan más su actividad?

<b>España</b>	X	50	%
<b>Europa</b>	X	30	%
<b>Resto del mundo</b>	X	20	%

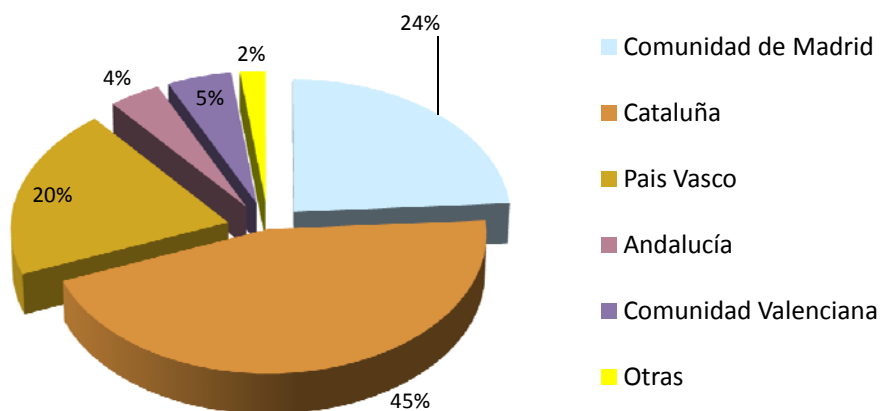
### ACTIVIDAD EMPRESARIAL A NIVEL MUNDIAL



5. ¿Dentro de **España**, en que Comunidad autónoma desarrolla mayor trabajo, y podría indicar el %?

<b>Comunidad de Madrid</b>	X	24	%
<b>Cataluña</b>	X	45	%
<b>Pais Vasco</b>	X	20	%
<b>Andalucía</b>	X	4	%
<b>Comunidad Valenciana</b>	X	5	%
<b>Otras</b>	X	2	%

### PORCENTAJE DE ACTIVIDAD POR COMUNIDAD AUTONOMAS

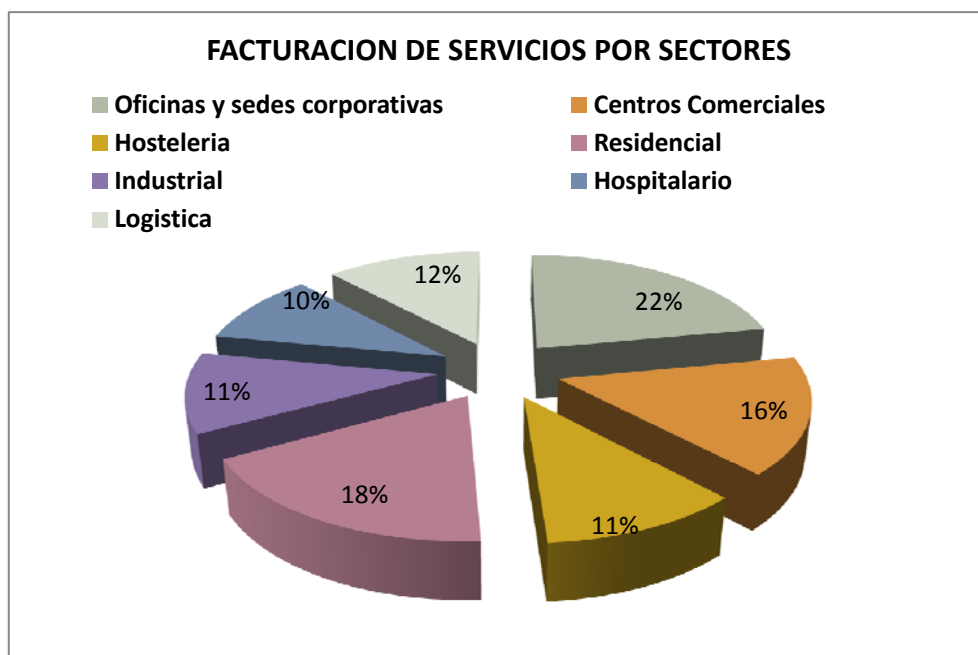


## B.-ANÁLISIS SECTORIAL:GRAFICOS

6. ¿En que porcentaje de sectores ha sido mas demandada la presencia de un DIP?.

Oficinas y sedes corporativas	22	%
Centros Comerciales	16	%
Hosteleria	11	%
Residencial	18	%
Industrial	11	%
Hospitalario	10	%
Logistica	12	%

POR SECTORES

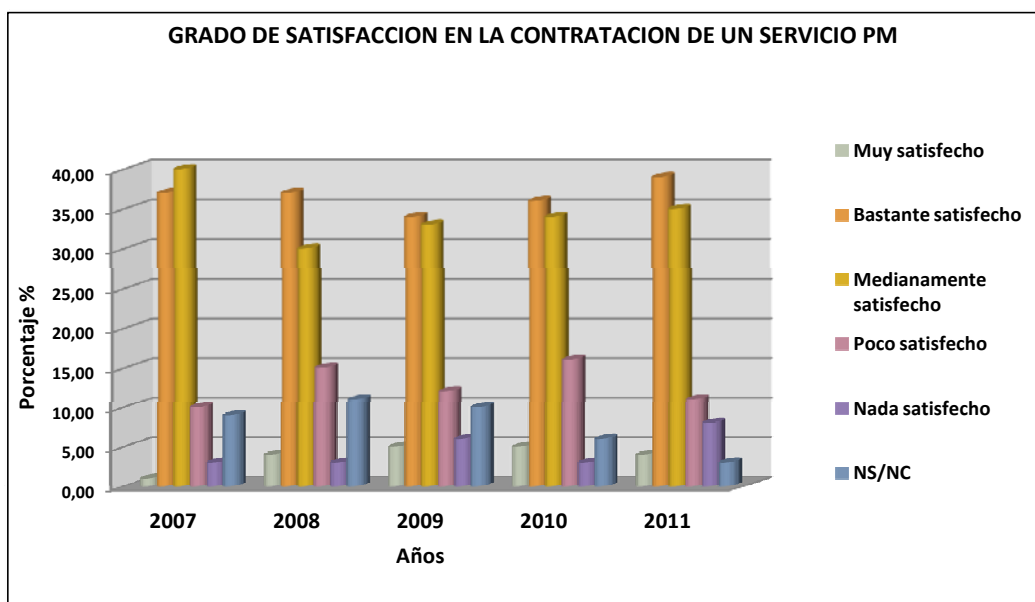


SERVICIOS	REALIZA LA EMPRESA	DEMANDA
Dirección Integrada de Proyecto DIP	X	X
D. Integrada de Construcción CM	X	X
Project monitoring	X	X
Due Diligence		
Control de costes		
Management Contrating	X	X
Otros( gestión de riegos, design...)		

## C.-ANALISIS CUALITATIVO

13. ¿Que **grado de satisfacción** consideran que a tenido su cliente al contratar el servicio de PM?

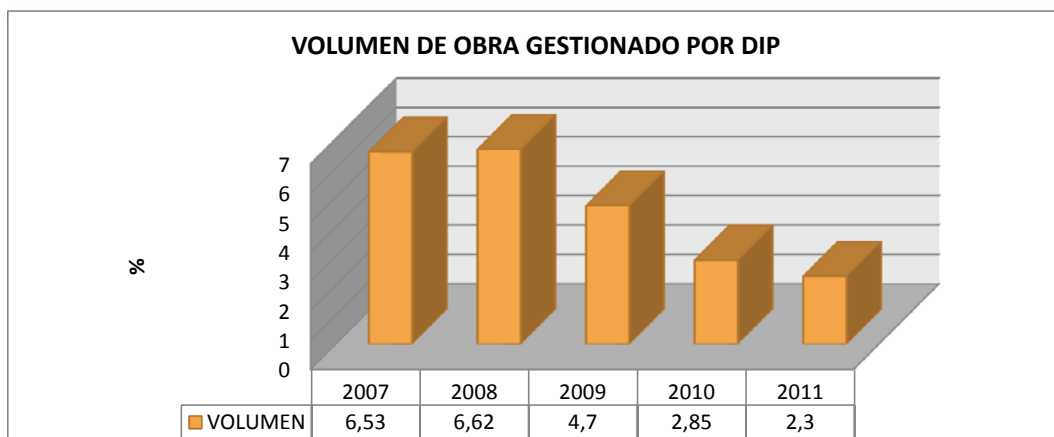
	2007	2008	2009	2010	2011
Muy satisfecho	1	4	5	5	4
Bastante satisfecho	37	37	34	36	39
Medianamente satisfecho	40	30	33	34	35
Poco satisfecho	10	15	12	16	11
Nada satisfecho	3	3	6	3	8
NS/NC	9	11	10	6	3



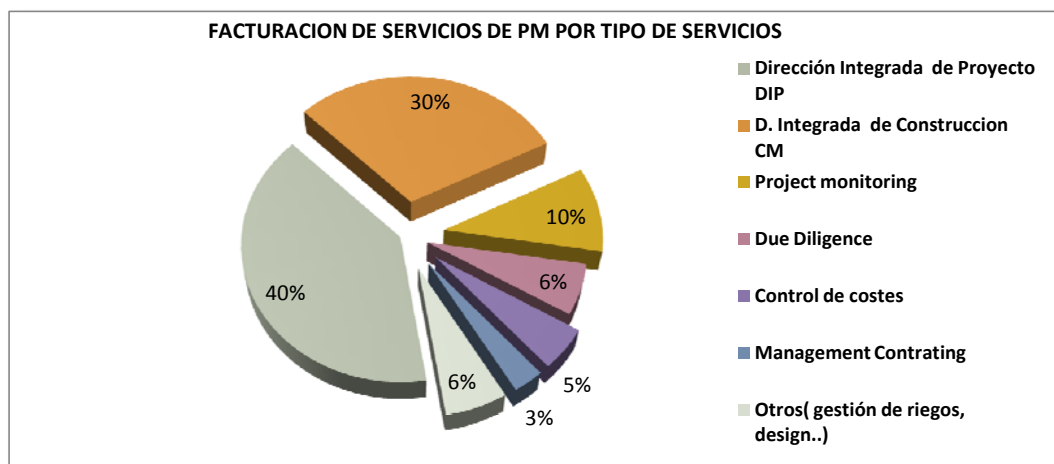
MOTIVOS	CONTRATACION	NO CONTRATACION
No tiene personal interno	X	
Responsabilidad en el proyecto		
Ahorro de costes		
Control de plazos		
Realiza los servicios la propia empresa		X
Razones de coste económico		
Desconocimiento del servicio		
Otras causas		

## D. ANALISIS CUANTITATIVO

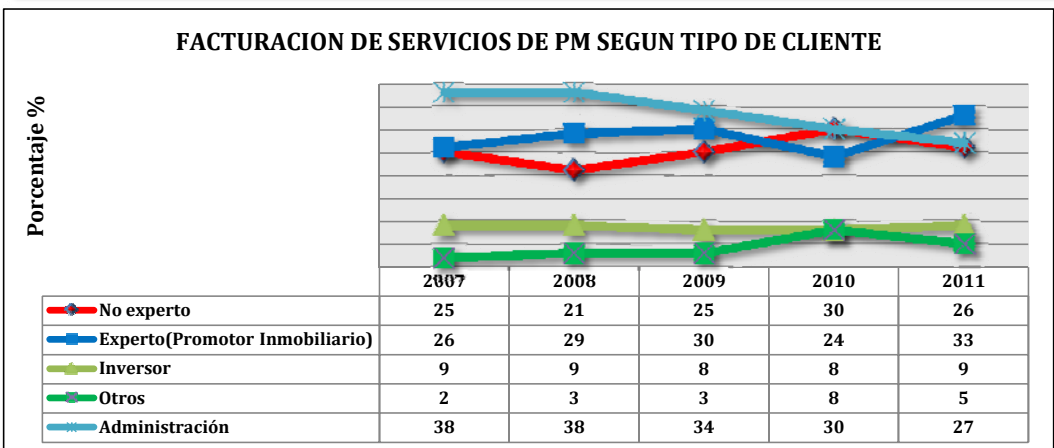
POR VOLUMEN DE OBRA



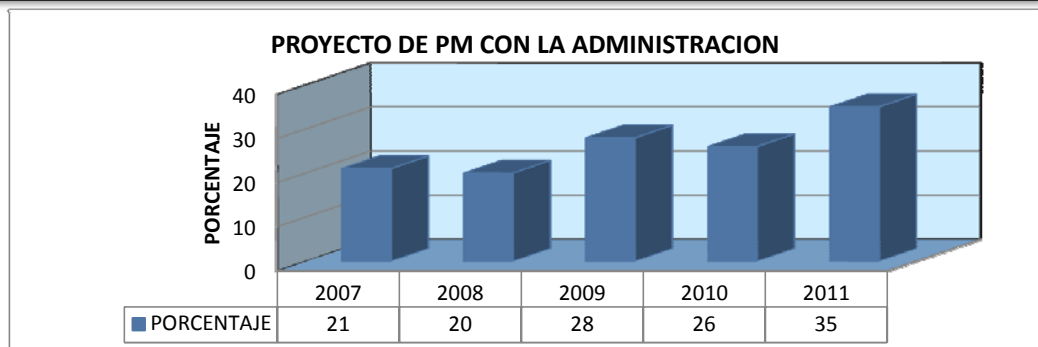
POR TIPO DE SERVICIOS



POR TIPO DE CLIENTE



RESPECTO A LA ADMINISTRACION

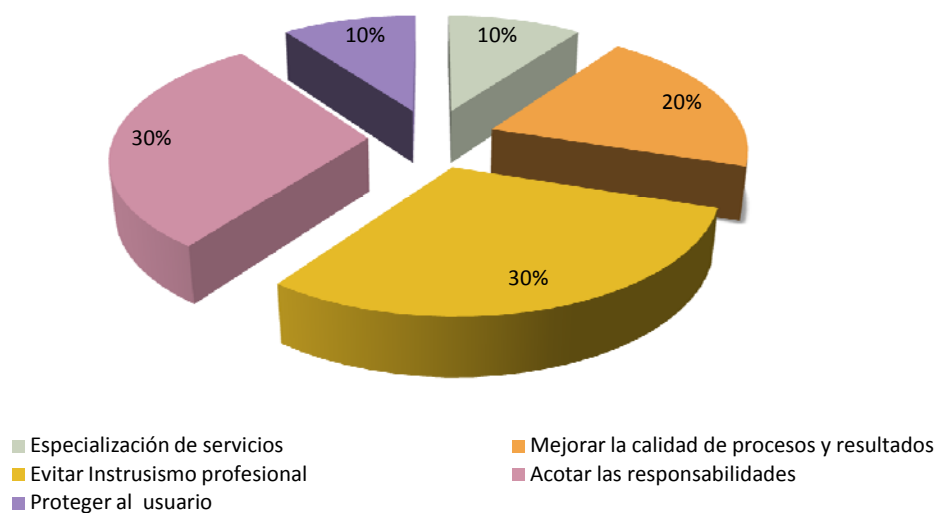


## E.- ANALISIS PROFESIONAL

22. ¿Por qué piensa que es importante la regulación del sector en la LOE?.

Especialización de servicios	15	%
Mejorar la calidad de procesos y resultados	18	%
Evitar Intrusismo profesional	16	%
Acotar las responsabilidades	24	%
Proteger al usuario	27	%

**IMPORTANCIA DE LA REGULACION EN LA LOE**



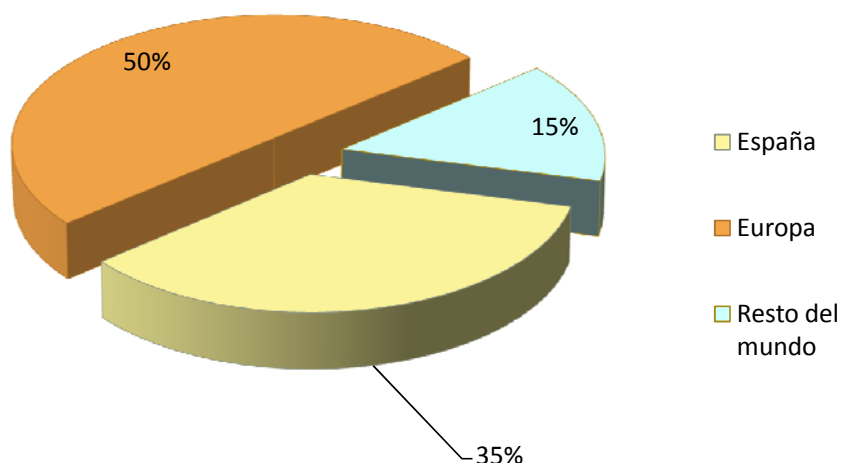
Grado Satisfaccion	Mucho	Bastante	Medio	Poco	Nada	NS/NC
Regulación LOE		X				
Certificación ISO		X				
Calificacion DIP		X				

## A.-ACTIVIDAD ORGANIZATIVA:GRAFICOS

4. ¿En que **lugar** desarrollan más su actividad?

<b>España</b>	X	35	%
<b>Europa</b>	X	50	%
<b>Resto del mundo</b>	X	15	%

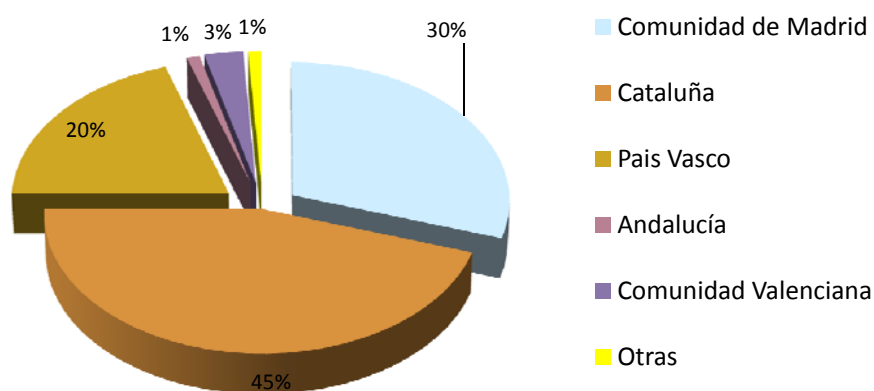
### ACTIVIDAD EMPRESARIAL A NIVEL MUNDIAL



5. ¿Dentro de **España**, en que Comunidad autónoma desarrolla mayor trabajo, y podría indicar el %?

<b>Comunidad de Madrid</b>	X	30	%
<b>Cataluña</b>	X	45	%
<b>Pais Vasco</b>	X	20	%
<b>Andalucía</b>	X	1	%
<b>Comunidad Valenciana</b>	X	3	%
<b>Otras</b>	X	1	%

### PORCENTAJE DE ACTIVIDAD POR COMUNIDAD AUTONOMAS

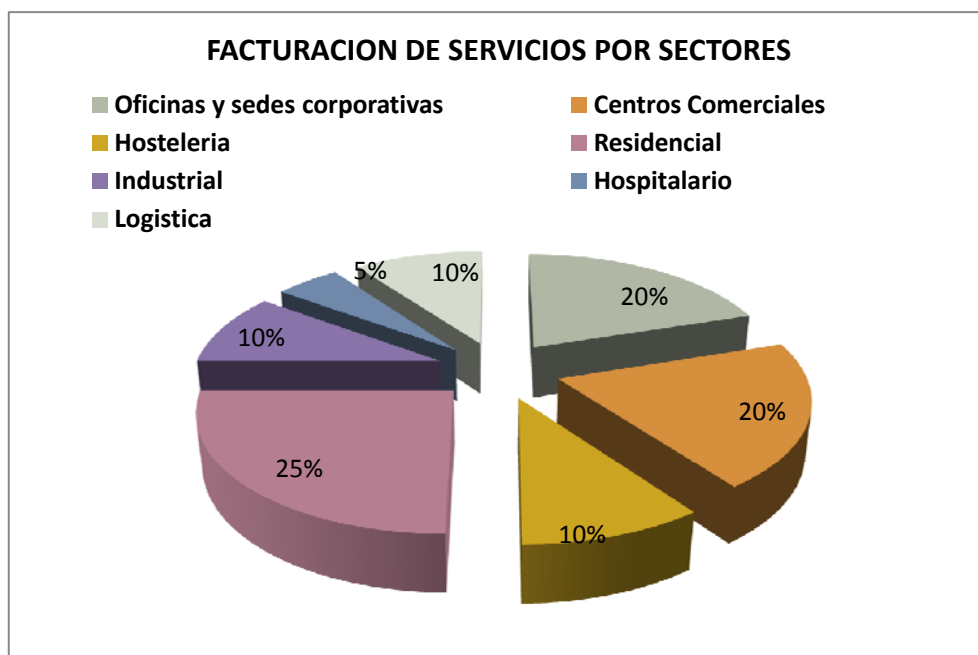


## B.-ANÁLISIS SECTORIAL:GRAFICOS

6. ¿En que porcentaje de sectores ha sido mas demandada la presencia de un DIP?.

Oficinas y sedes corporativas	20	%
Centros Comerciales	20	%
Hosteleria	10	%
Residencial	25	%
Industrial	10	%
Hospitalario	5	%
Logistica	10	%

POR SECTORES

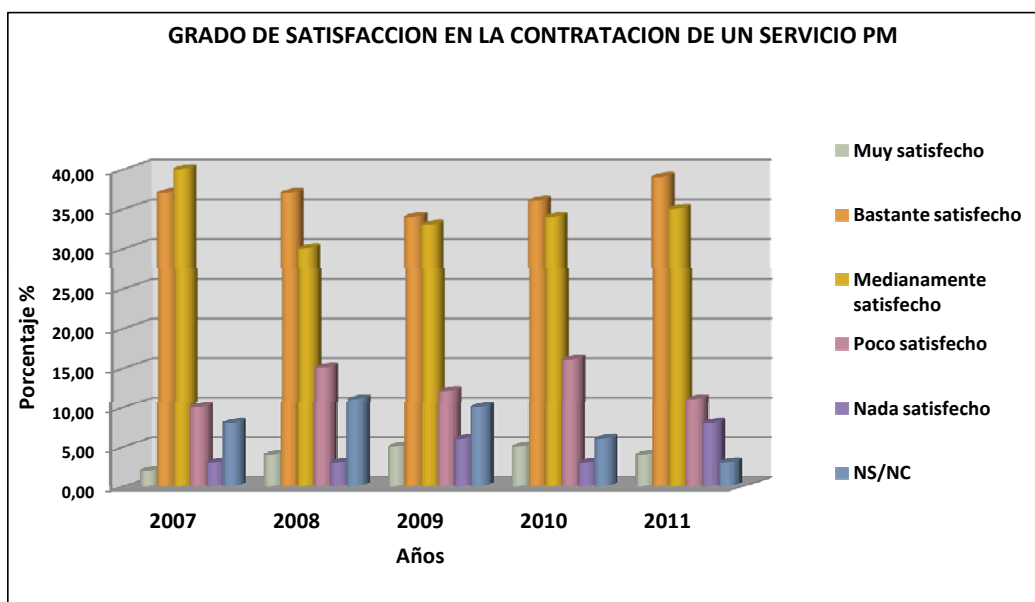


SERVICIOS	REALIZA LA EMPRESA	DEMANDA
Dirección Integrada de Proyecto DIP	X	X
D. Integrada de Construcción CM	X	X
Project monitoring	X	X
Due Diligence		
Control de costes		
Management Contrating	X	X
Otros( gestión de riegos, design..)		

## C.-ANALISIS CUALITATIVO

13. ¿Que **grado de satisfacción** consideran que a tenido su cliente al contratar el servicio de PM?

	2007	2008	2009	2010	2011
Muy satisfecho	2	4	5	5	4
Bastante satisfecho	37	37	34	36	39
Medianamente satisfecho	40	30	33	34	35
Poco satisfecho	10	15	12	16	11
Nada satisfecho	3	3	6	3	8
NS/NC	8	11	10	6	3



MOTIVOS	CONTRATACION	NO CONTRATACION
No tiene personal interno	X	
Responsabilidad en el proyecto		
Ahorro de costes		
Control de plazos		
Realiza los servicios la propia empresa		X
Razones de coste económico		
Desconocimiento del servicio		
Otras causas		

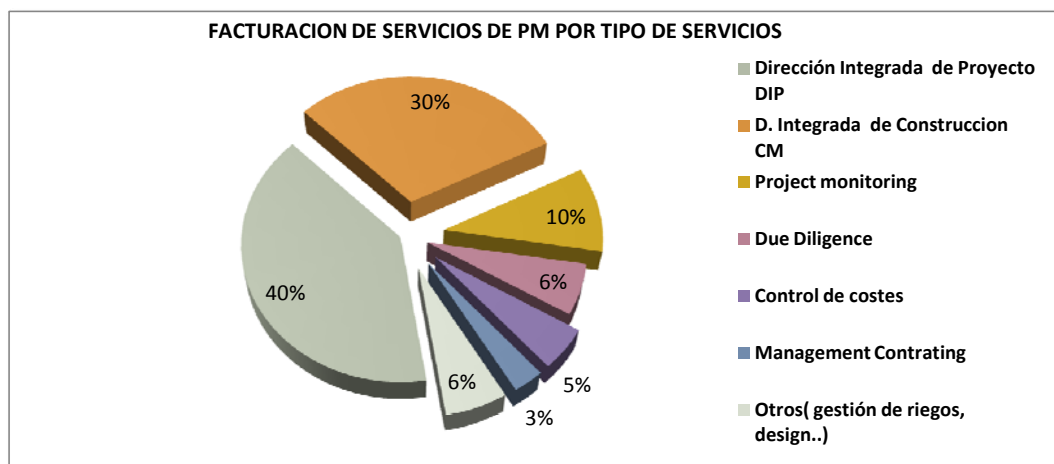


## D. ANALISIS CUANTITATIVO

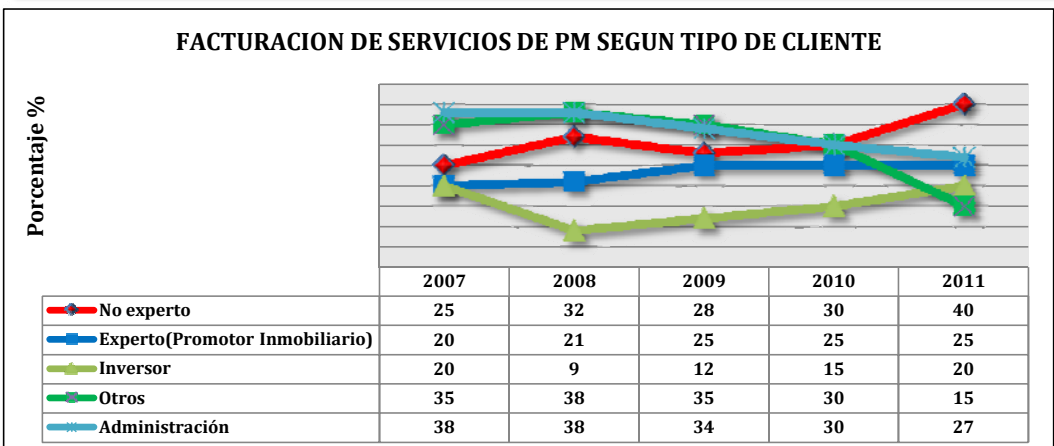
POR VOLUMEN DE OBRA



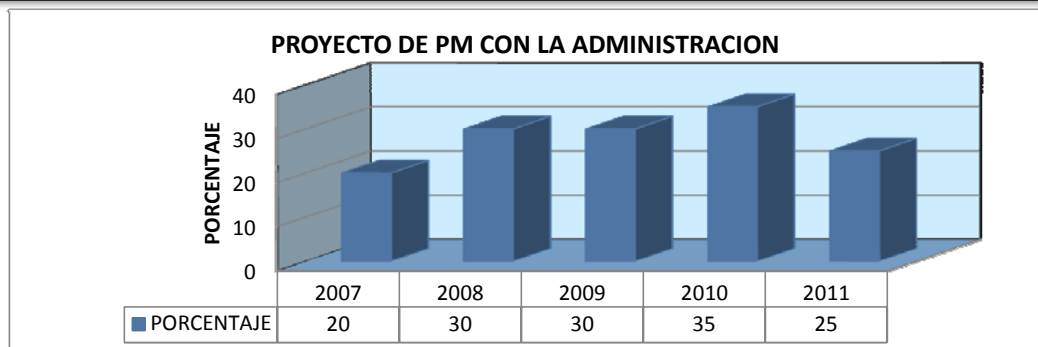
POR TIPO DE SERVICIOS



POR TIPO DE CLIENTE



RESPECTO A LA ADMINISTRACION

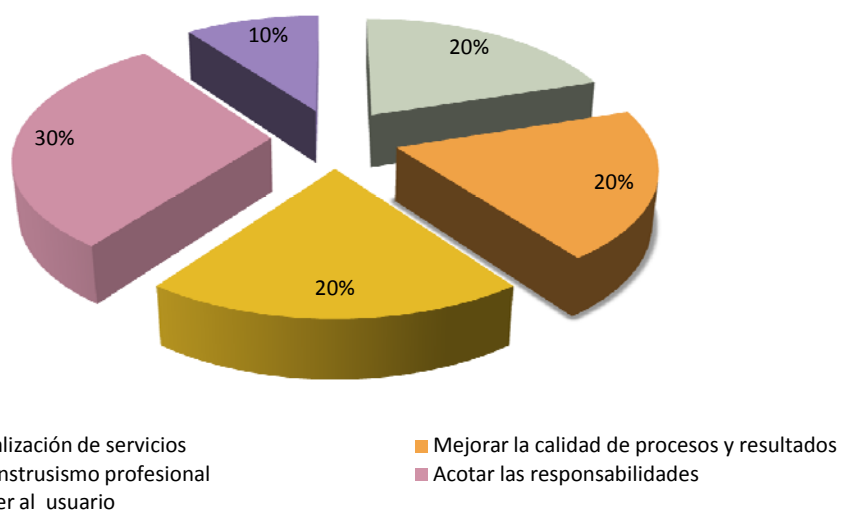


## E.- ANALISIS PROFESIONAL

22. ¿Por qué piensa que es importante la regulación del sector en la LOE?.

Especialización de servicios	15	%
Mejorar la calidad de procesos y resultados	18	%
Evitar Intrusismo profesional	16	%
Acotar las responsabilidades	24	%
Proteger al usuario	27	%

**IMPORTANCIA DE LA REGULACION EN LA LOE**



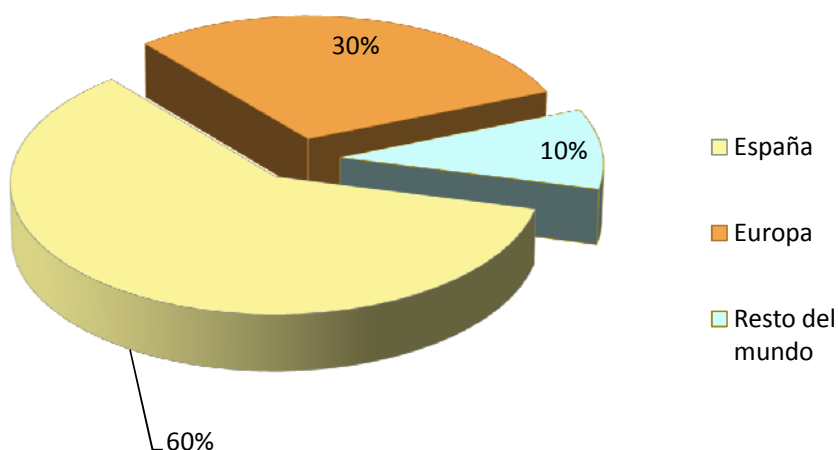
Grado Satisfaccion	Mucho	Bastante	Medio	Poco	Nada	NS/NC
Regulación LOE		X				
Certificación ISO		X				
Calificacion DIP		X				

## A.-ACTIVIDAD ORGANIZATIVA:GRAFICOS

4. ¿En que **lugar** desarrollan más su actividad?

<b>España</b>	X	60	%
<b>Europa</b>	X	30	%
<b>Resto del mundo</b>	X	10	%

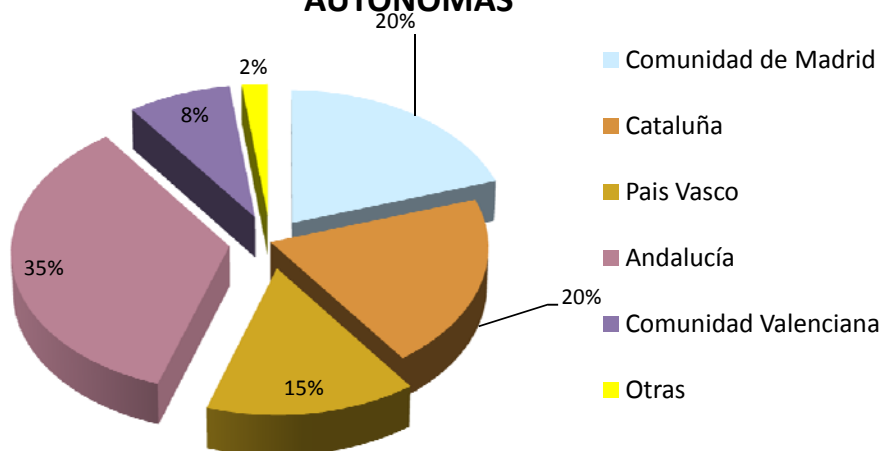
### ACTIVIDAD EMPRESARIAL A NIVEL MUNDIAL



5. ¿Dentro de **España**, en que Comunidad autónoma desarrolla mayor trabajo, y podría indicar el %?

<b>Comunidad de Madrid</b>	X	20	%
<b>Cataluña</b>	X	20	%
<b>Pais Vasco</b>	X	15	%
<b>Andalucía</b>	X	35	%
<b>Comunidad Valenciana</b>	X	8	%
<b>Otras</b>	X	2	%

### PORCENTAJE DE ACTIVIDAD POR COMUNIDAD AUTONOMAS

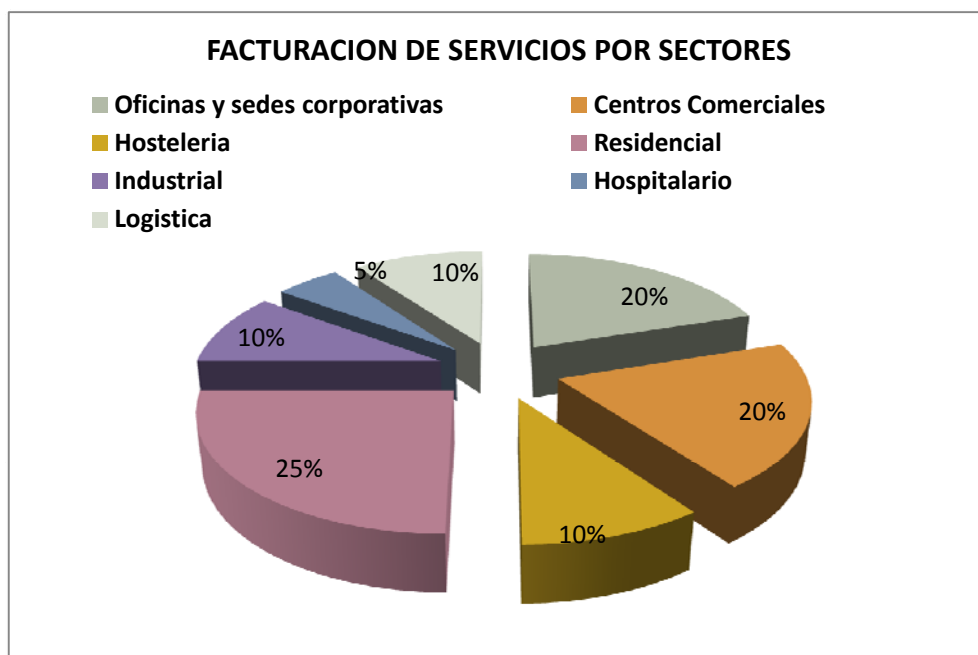


## B.-ANÁLISIS SECTORIAL:GRAFICOS

6. ¿En que porcentaje de sectores ha sido mas demandada la presencia de un DIP?.

Oficinas y sedes corporativas	20	%
Centros Comerciales	20	%
Hosteleria	10	%
Residencial	25	%
Industrial	10	%
Hospitalario	5	%
Logistica	10	%

POR SECTORES

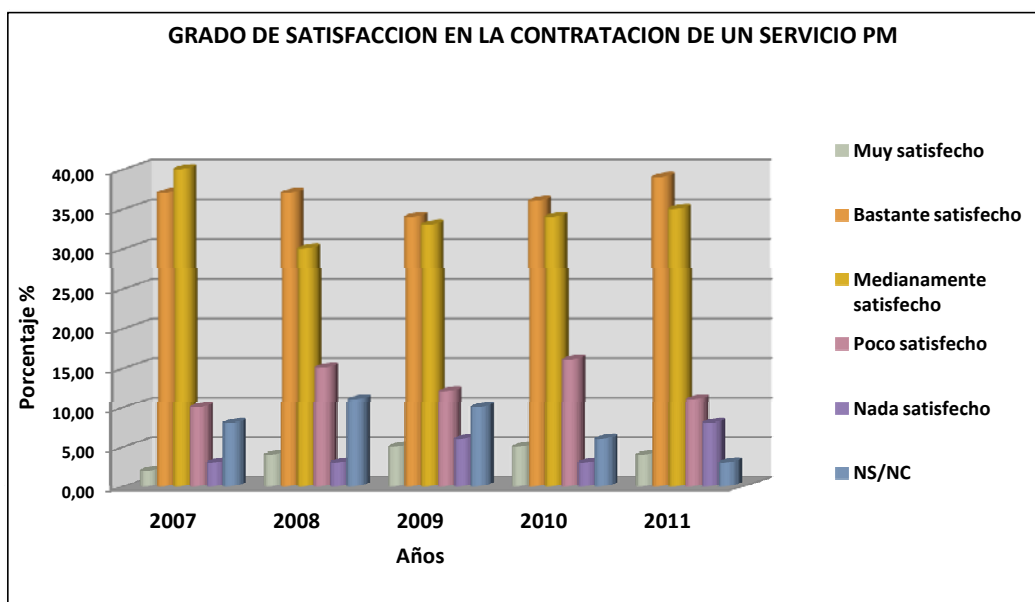


SERVICIOS	REALIZA LA EMPRESA	DEMANDA
Dirección Integrada de Proyecto DIP	X	X
D. Integrada de Construcción CM	X	X
Project monitoring	X	X
Due Diligence		
Control de costes		
Management Contrating	X	X
Otros( gestión de riegos, design..)		

## C.-ANALISIS CUALITATIVO

13. ¿Que **grado de satisfacción** consideran que a tenido su cliente al contratar el servicio de PM?

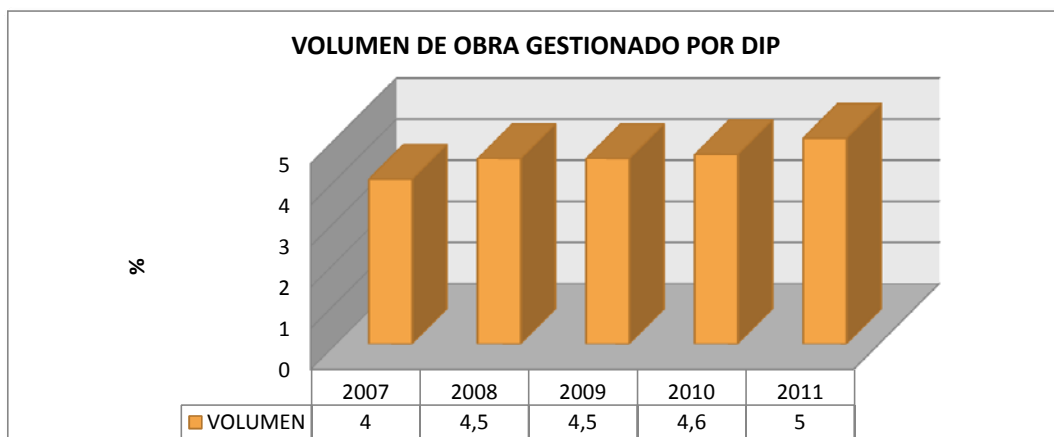
	2007	2008	2009	2010	2011
Muy satisfecho	2	4	5	5	4
Bastante satisfecho	37	37	34	36	39
Medianamente satisfecho	40	30	33	34	35
Poco satisfecho	10	15	12	16	11
Nada satisfecho	3	3	6	3	8
NS/NC	8	11	10	6	3



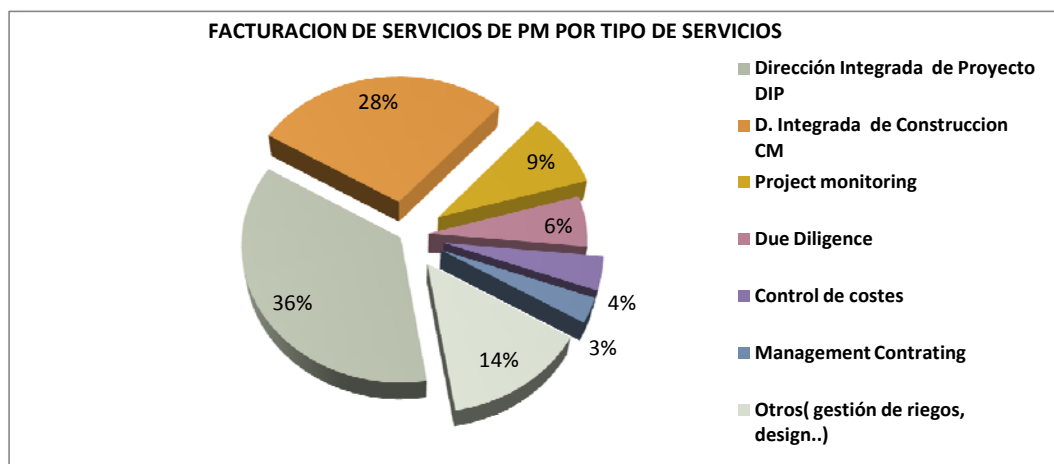
MOTIVOS	CONTRATACION	NO CONTRATACION
No tiene personal interno	X	
Responsabilidad en el proyecto		
Ahorro de costes		
Control de plazos		
Realiza los servicios la propia empresa		X
Razones de coste económico		
Desconocimiento del servicio		
Otras causas		

## D. ANALISIS CUANTITATIVO

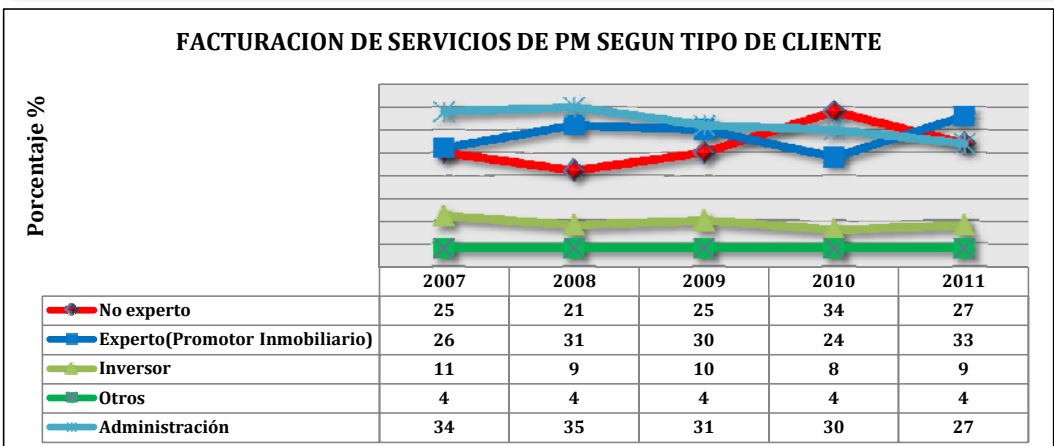
POR VOLUMEN DE OBRA



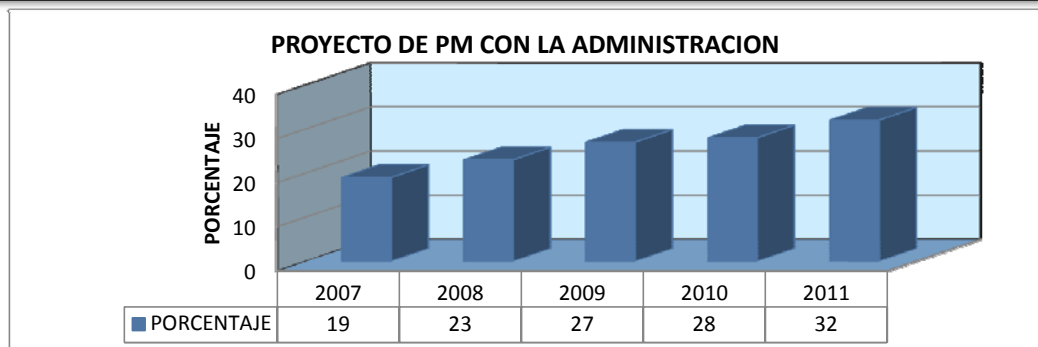
POR TIPO DE SERVICIOS



POR TIPO DE CLIENTE



RESPECTO A LA ADMINISTRACION

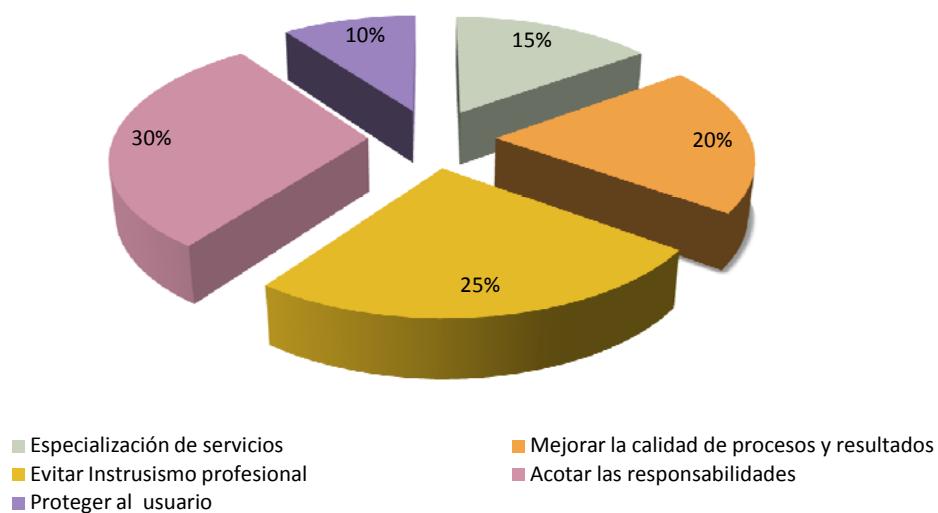


## E.- ANALISIS PROFESIONAL

22. ¿Por qué piensa que es importante la regulación del sector en la LOE?.

Especialización de servicios	15	%
Mejorar la calidad de procesos y resultados	18	%
Evitar Intrusismo profesional	16	%
Acotar las responsabilidades	24	%
Proteger al usuario	27	%

**IMPORTANCIA DE LA REGULACION EN LA LOE**



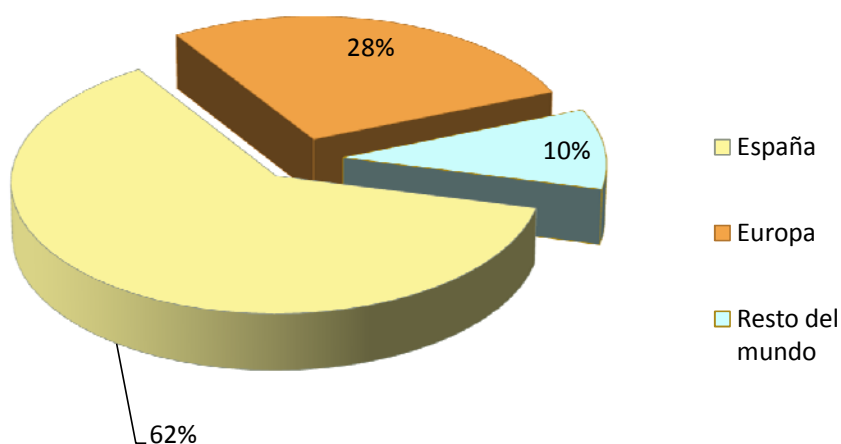
Grado Satisfaccion	Mucho	Bastante	Medio	Poco	Nada	NS/NC
Regulación LOE		X				
Certificación ISO		X				
Calificacion DIP		X				

# A.-ACTIVIDAD ORGANIZATIVA:GRAFICOS

4. ¿En que **lugar** desarrollan más su actividad?

<b>España</b>	X	62	%
<b>Europa</b>	X	28	%
<b>Resto del mundo</b>	X	10	%

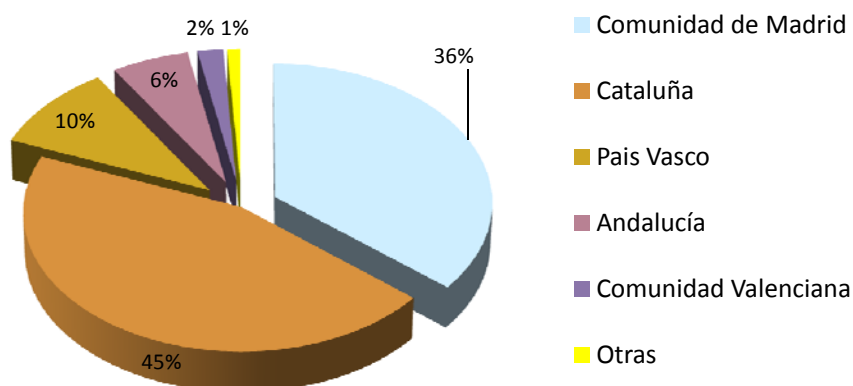
## ACTIVIDAD EMPRESARIAL A NIVEL MUNDIAL



5. ¿Dentro de **España**, en que Comunidad autónoma desarrolla mayor trabajo, y podría indicar el %?

<b>Comunidad de Madrid</b>	X	36	%
<b>Cataluña</b>	X	45	%
<b>Pais Vasco</b>	X	10	%
<b>Andalucía</b>	X	6	%
<b>Comunidad Valenciana</b>	X	2	%
<b>Otras</b>	X	1	%

## PORCENTAJE DE ACTIVIDAD POR COMUNIDAD AUTONOMAS



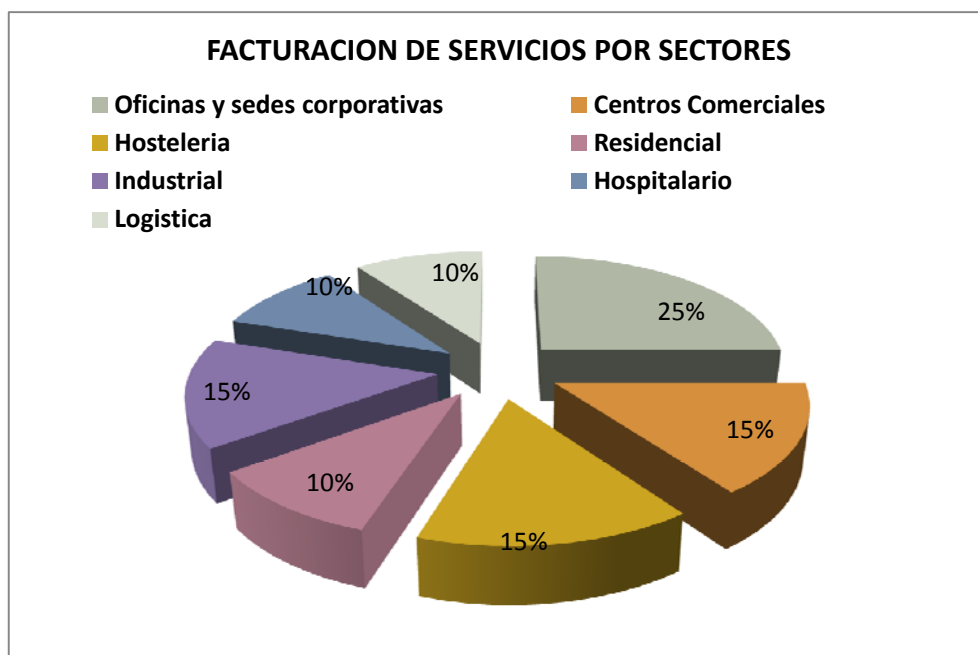


## B.-ANÁLISIS SECTORIAL:GRAFICOS

6. ¿En que porcentaje de sectores ha sido mas demandada la presencia de un DIP?.

Oficinas y sedes corporativas	25	%
Centros Comerciales	15	%
Hosteleria	15	%
Residencial	10	%
Industrial	15	%
Hospitalario	10	%
Logistica	10	%

POR SECTORES



SERVICIOS	REALIZA LA EMPRESA	DEMANDA
Dirección Integrada de Proyecto DIP	X	X
D. Integrada de Construcción CM	X	X
Project monitoring	X	X
Due Diligence		
Control de costes		
Management Contrating	X	X
Otros( gestión de riegos, design...)		

## C.-ANALISIS CUALITATIVO

13. ¿Que **grado de satisfacción** consideran que a tenido su cliente al contratar el servicio de PM?

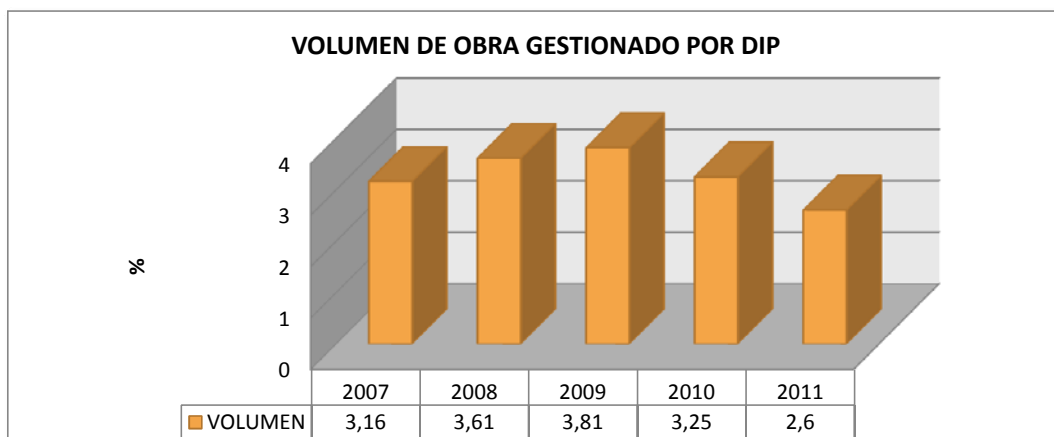
	2007	2008	2009	2010	2011
Muy satisfecho	4	4	5	5	5
Bastante satisfecho	40	37	34	38	42
Medianamente satisfecho	35	30	33	32	31
Poco satisfecho	10	15	12	16	11
Nada satisfecho	3	3	6	6	9
NS/NC	8	11	10	3	2



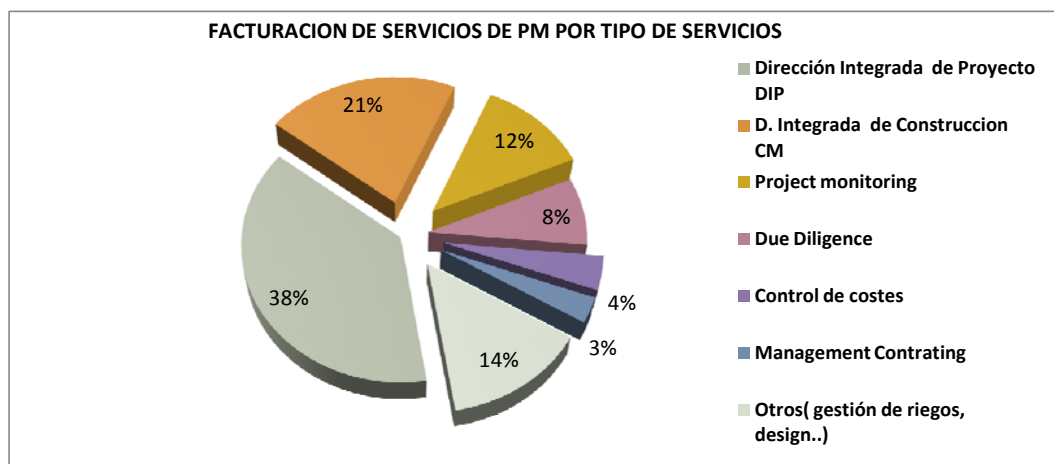
MOTIVOS	CONTRATACION	NO CONTRATACION
No tiene personal interno	X	
Responsabilidad en el proyecto		
Ahorro de costes		
Control de plazos		
Realiza los servicios la propia empresa		X
Razones de coste económico		
Desconocimiento del servicio		
Otras causas		

## D. ANALISIS CUANTITATIVO

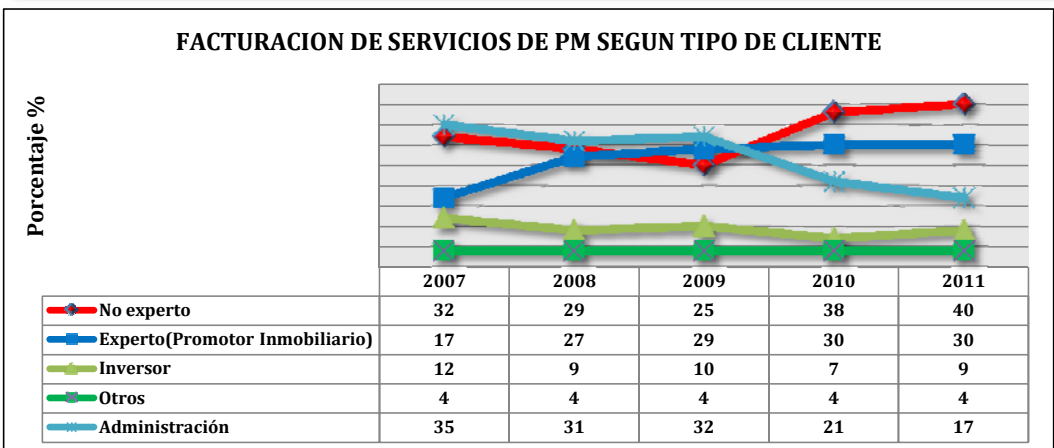
POR VOLUMEN DE OBRA



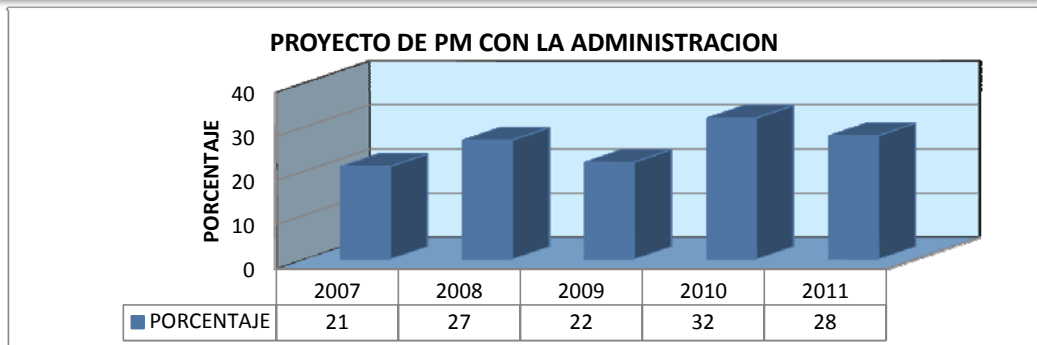
POR TIPO DE SERVICIOS



POR TIPO DE CLIENTE



RESPECTO A LA ADMINISTRACION

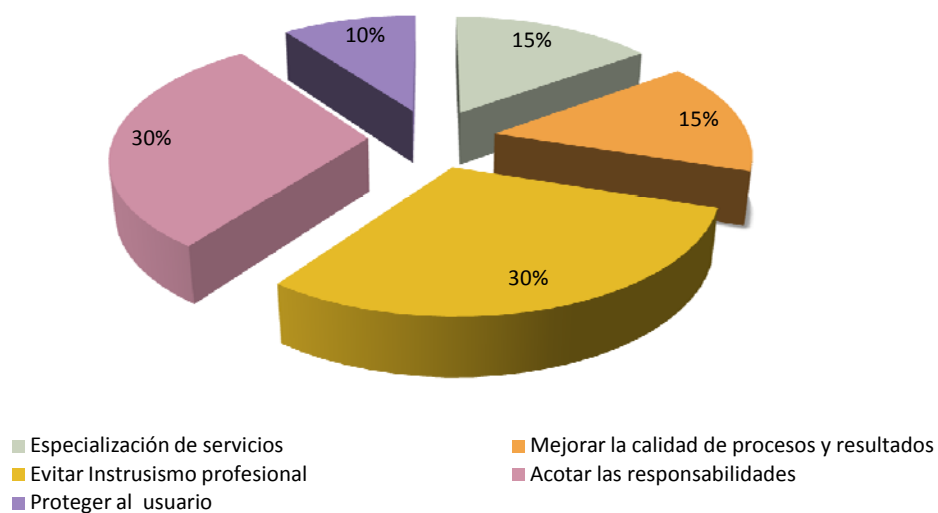


## E.- ANALISIS PROFESIONAL

22. ¿Por qué piensa que es importante la regulación del sector en la LOE?.

Especialización de servicios	15	%
Mejorar la calidad de procesos y resultados	18	%
Evitar Intrusismo profesional	16	%
Acotar las responsabilidades	24	%
Proteger al usuario	27	%

**IMPORTANCIA DE LA REGULACION EN LA LOE**



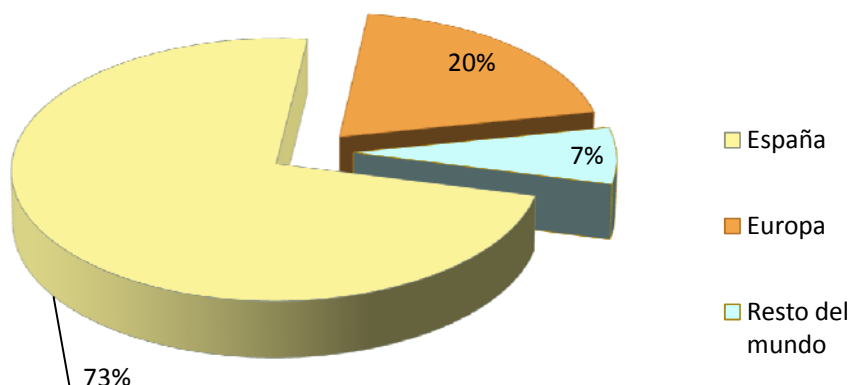
Grado Satisfaccion	Mucho	Bastante	Medio	Poco	Nada	NS/NC
Regulación LOE		X				
Certificación ISO		X				
Calificacion DIP		X				

## A.-ACTIVIDAD ORGANIZATIVA:GRAFICOS

4. ¿En que **lugar** desarrollan más su actividad?

<b>España</b>	X	73	%
<b>Europa</b>	X	20	%
<b>Resto del mundo</b>	X	7	%

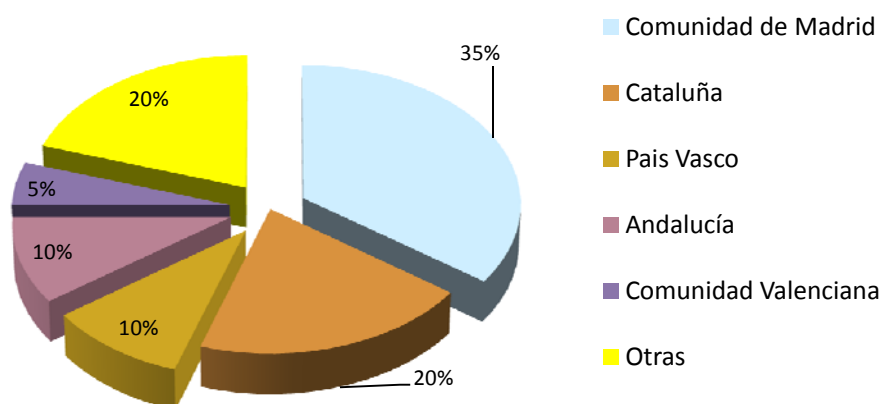
### ACTIVIDAD EMPRESARIAL A NIVEL MUNDIAL



5. ¿Dentro de **España**, en que Comunidad autónoma desarrolla mayor trabajo, y podría indicar el %?

<b>Comunidad de Madrid</b>	X	35	%
<b>Cataluña</b>	X	20	%
<b>Pais Vasco</b>	X	10	%
<b>Andalucía</b>	X	10	%
<b>Comunidad Valenciana</b>	X	5	%
<b>Otras</b>	X	20	%

### PORCENTAJE DE ACTIVIDAD POR COMUNIDAD AUTONOMAS

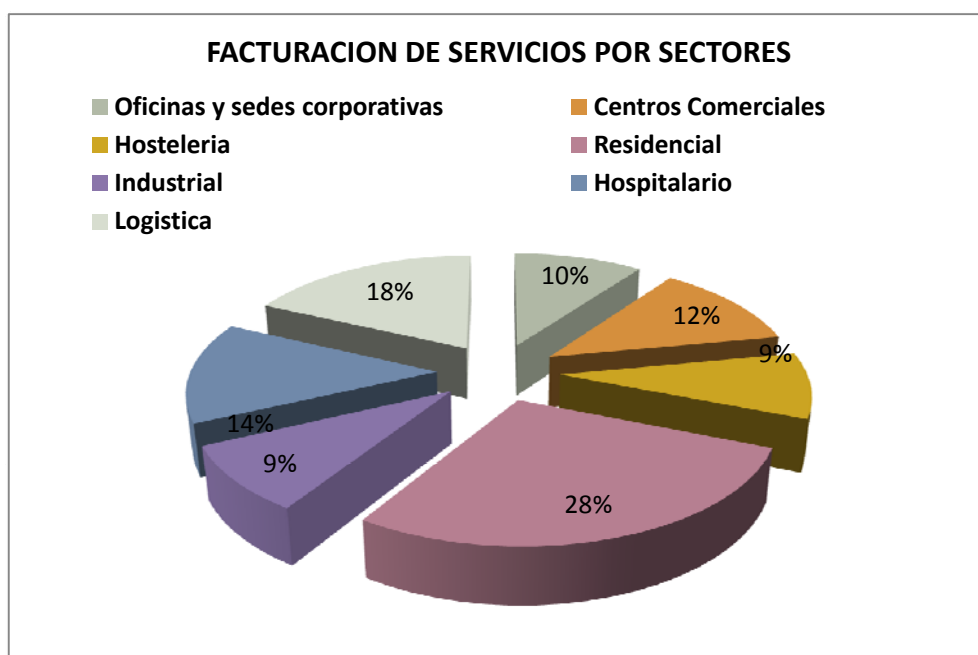


## B.-ANÁLISIS SECTORIAL:GRAFICOS

6. ¿En que porcentaje de sectores ha sido mas demandada la presencia de un DIP?.

Oficinas y sedes corporativas	10	%
Centros Comerciales	12	%
Hosteleria	9	%
Residencial	28	%
Industrial	9	%
Hospitalario	14	%
Logistica	18	%

POR SECTORES

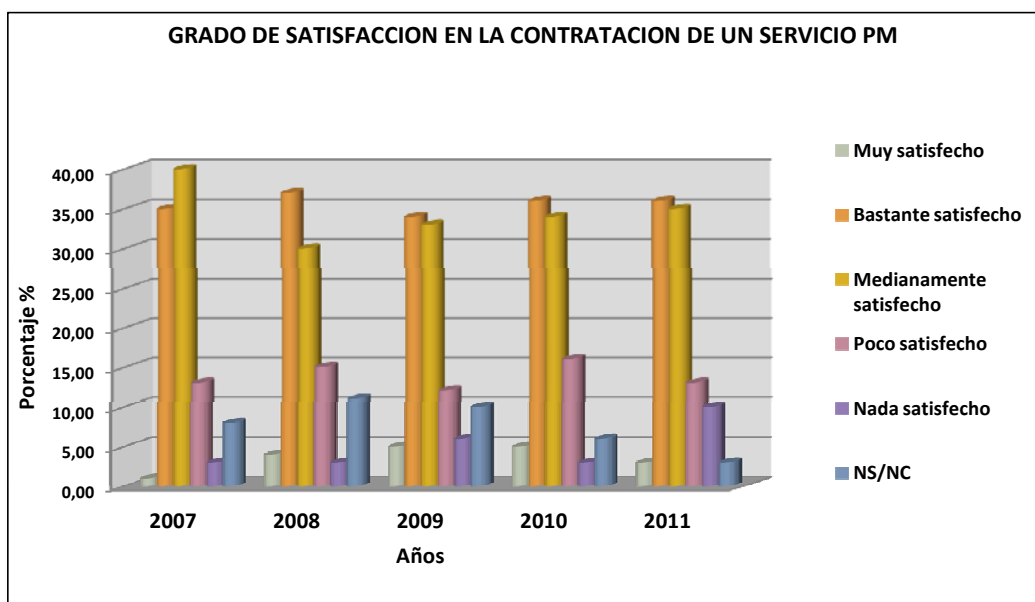


SERVICIOS	REALIZA LA EMPRESA	DEMANDA
Dirección Integrada de Proyecto DIP	X	X
D. Integrada de Construcción CM	X	X
Project monitoring	X	X
Due Diligence		
Control de costes		
Management Contrating	X	X
Otros( gestión de riegos, design...)		

## C.-ANALISIS CUALITATIVO

13. ¿Que **grado de satisfacción** consideran que a tenido su cliente al contratar el servicio de PM?

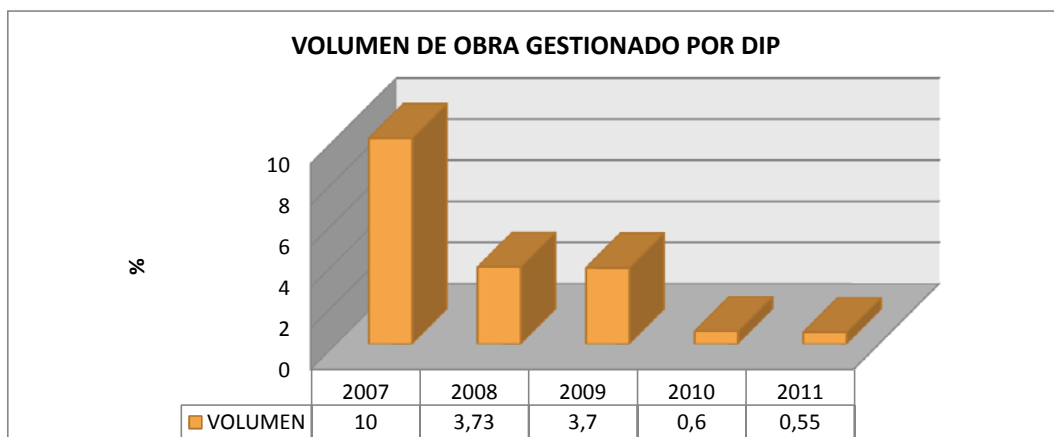
	2007	2008	2009	2010	2011
Muy satisfecho	1	4	5	5	3
Bastante satisfecho	35	37	34	36	36
Medianamente satisfecho	40	30	33	34	35
Poco satisfecho	13	15	12	16	13
Nada satisfecho	3	3	6	3	10
NS/NC	8	11	10	6	3



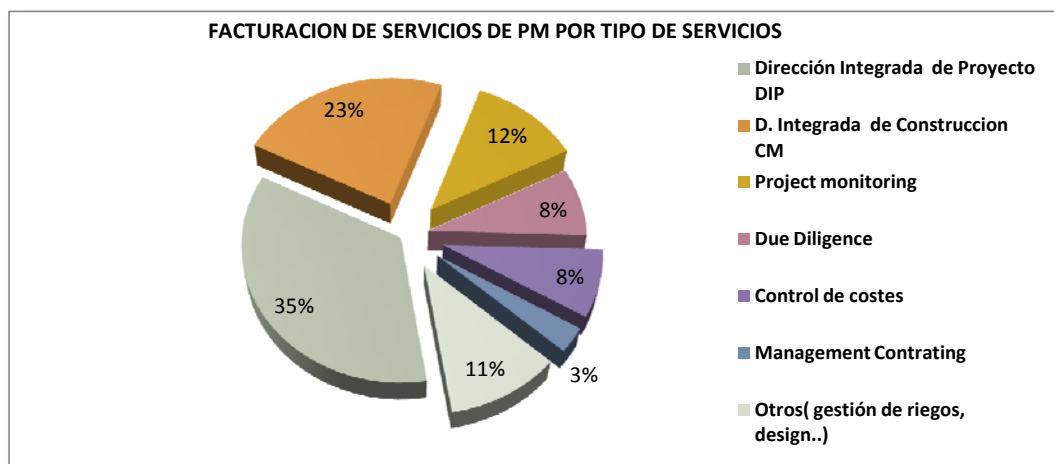
MOTIVOS	CONTRATACION	NO CONTRATACION
No tiene personal interno	X	
Responsabilidad en el proyecto		
Ahorro de costes		
Control de plazos		
Realiza los servicios la propia empresa		X
Razones de coste económico		
Desconocimiento del servicio		
Otras causas		

## D. ANALISIS CUANTITATIVO

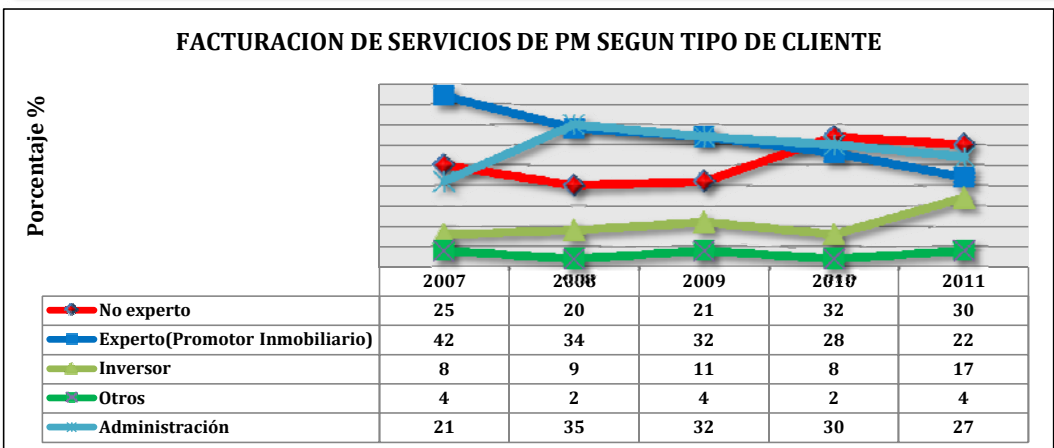
POR VOLUMEN DE OBRA



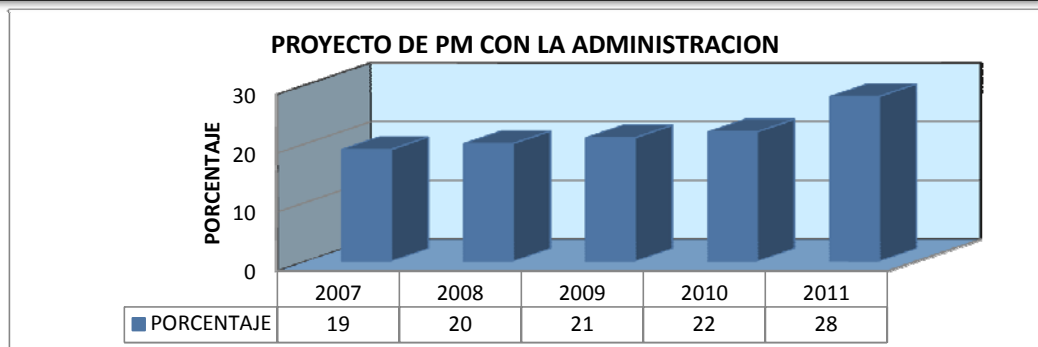
POR TIPO DE SERVICIOS



POR TIPO DE CLIENTE



RESPECTO A LA ADMINISTRACION



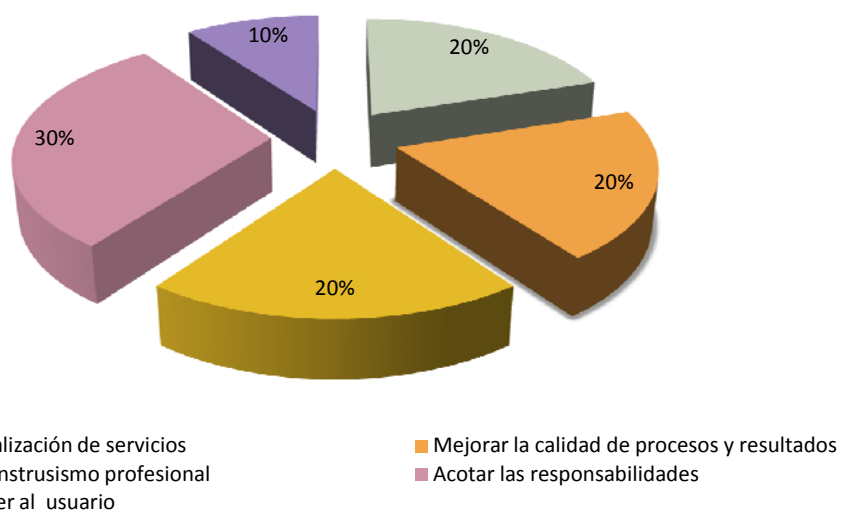


## E.- ANALISIS PROFESIONAL

22. ¿Por qué piensa que es importante la regulación del sector en la LOE?.

Especialización de servicios	15	%
Mejorar la calidad de procesos y resultados	18	%
Evitar Intrusismo profesional	16	%
Acotar las responsabilidades	24	%
Proteger al usuario	27	%

**IMPORTANCIA DE LA REGULACION EN LA LOE**



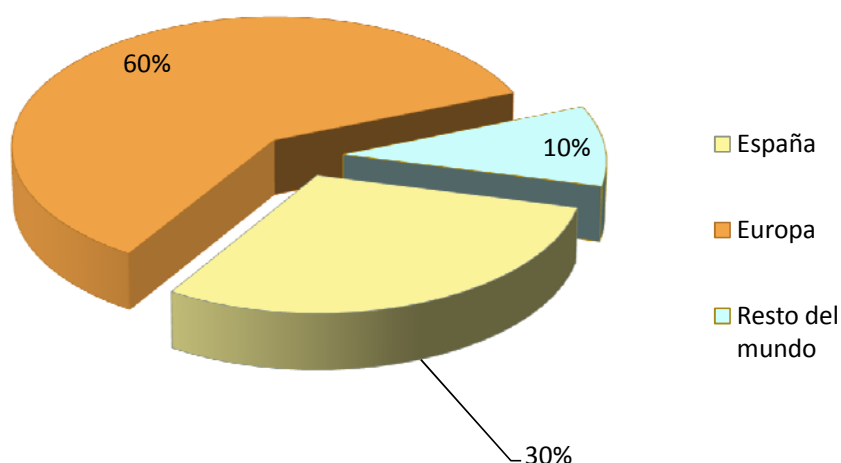
Grado Satisfaccion	Mucho	Bastante	Medio	Poco	Nada	NS/NC
Regulación LOE		X				
Certificación ISO		X				
Calificacion DIP		X				

## A.-ACTIVIDAD ORGANIZATIVA:GRAFICOS

4. ¿En que **lugar** desarrollan más su actividad?

España	X	30	%
Europa	X	60	%
Resto del mundo	X	10	%

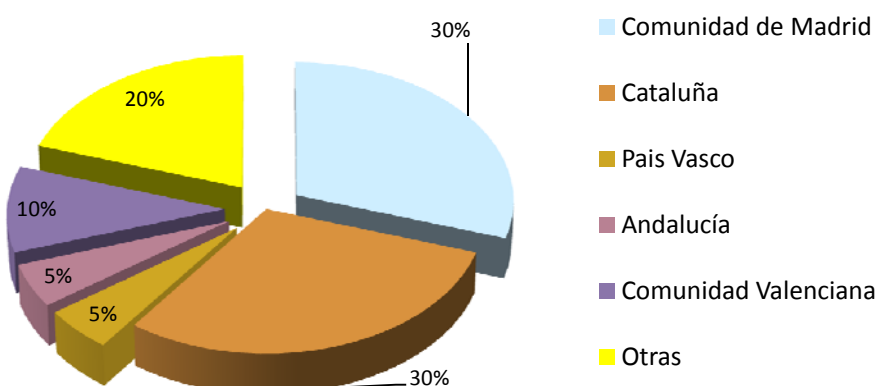
## ACTIVIDAD EMPRESARIAL A NIVEL MUNDIAL



5. ¿Dentro de **España**, en que Comunidad autónoma desarrolla mayor trabajo, y podría indicar el %?

Comunidad de Madrid	X	30	%
Cataluña	X	30	%
Pais Vasco	X	5	%
Andalucía	X	5	%
Comunidad Valenciana	X	10	%
Otras	X	20	%

## PORCENTAJE DE ACTIVIDAD POR COMUNIDAD AUTONOMAS

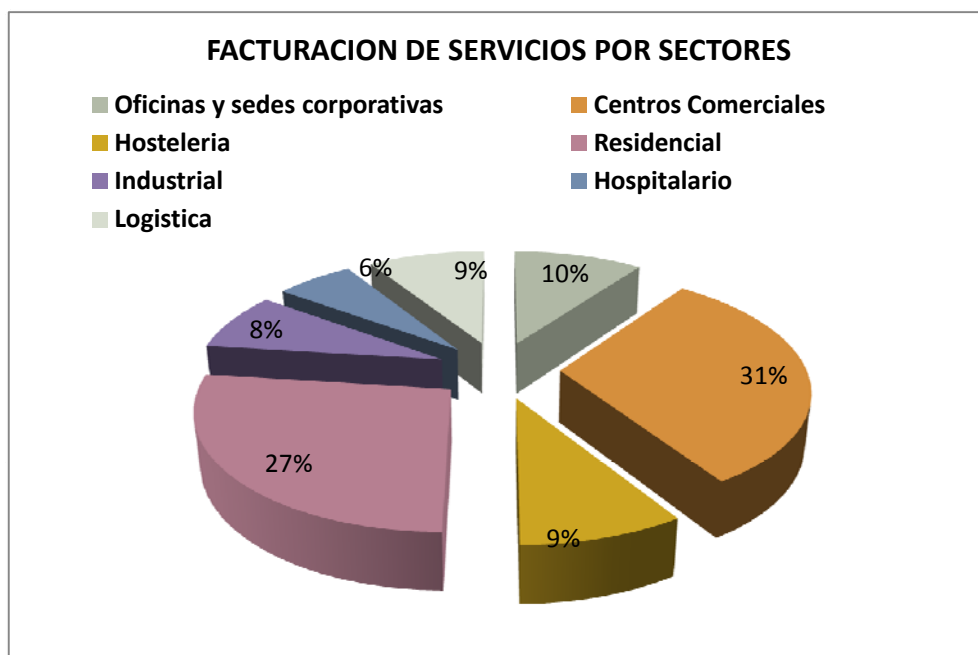


## B.-ANÁLISIS SECTORIAL:GRAFICOS

6. ¿En que porcentaje de sectores ha sido mas demandada la presencia de un DIP?.

Oficinas y sedes corporativas	10	%
Centros Comerciales	31	%
Hosteleria	9	%
Residencial	27	%
Industrial	8	%
Hospitalario	6	%
Logistica	9	%

POR SECTORES



SERVICIOS	REALIZA LA EMPRESA	DEMANDA
Dirección Integrada de Proyecto DIP	X	X
D. Integrada de Construcción CM	X	X
Project monitoring	X	X
Due Diligence		
Control de costes		
Management Contrating	X	X
Otros( gestión de riegos, design..)		

## C.-ANALISIS CUALITATIVO

13. ¿Que **grado de satisfacción** consideran que a tenido su cliente al contratar el servicio de PM?

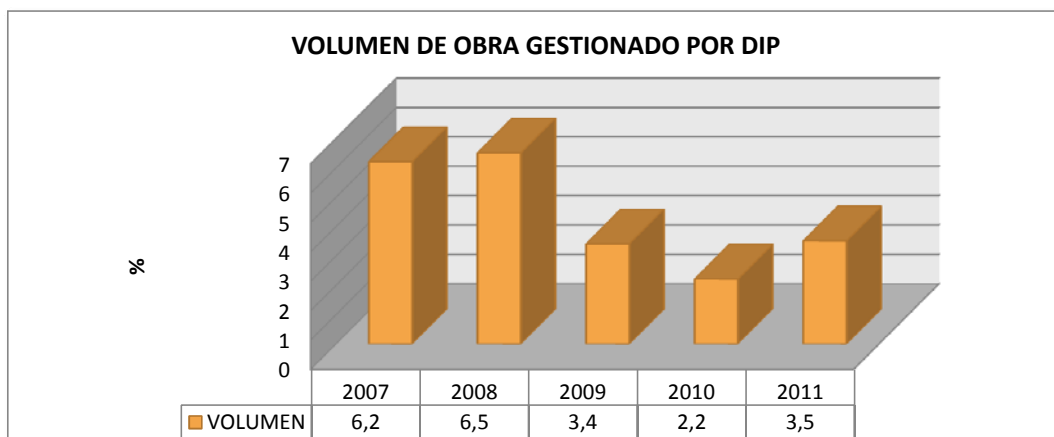
	2007	2008	2009	2010	2011
Muy satisfecho	3	4	2	4	7
Bastante satisfecho	35	37	35	36	39
Medianamente satisfecho	38	34	35	34	36
Poco satisfecho	13	15	12	16	13
Nada satisfecho	3	3	6	4	2
NS/NC	8	7	10	6	3



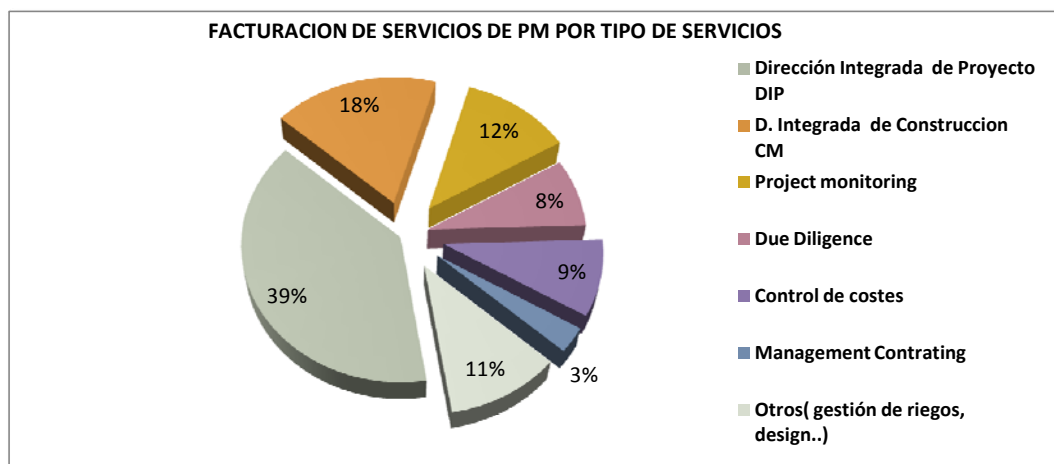
MOTIVOS	CONTRATACION	NO CONTRATACION
No tiene personal interno	X	
Responsabilidad en el proyecto		
Ahorro de costes		
Control de plazos		
Realiza los servicios la propia empresa		X
Razones de coste económico		
Desconocimiento del servicio		
Otras causas		

## D. ANALISIS CUANTITATIVO

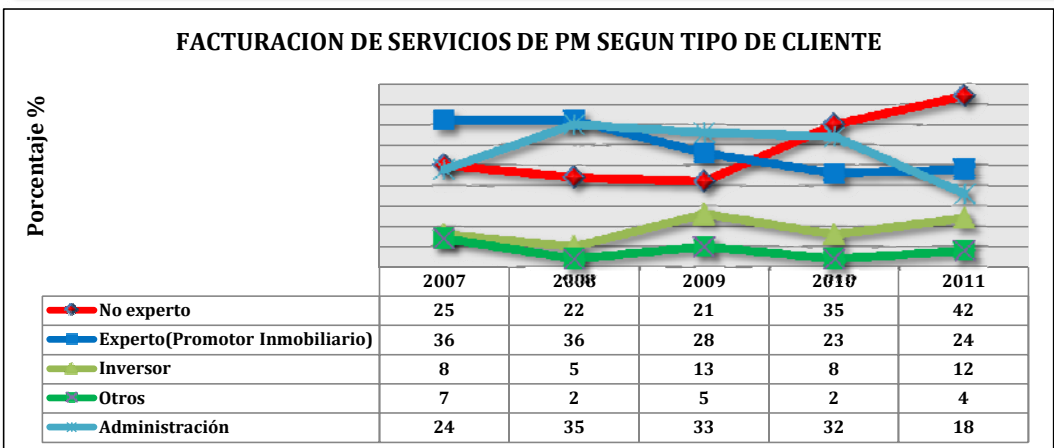
POR VOLUMEN DE OBRA



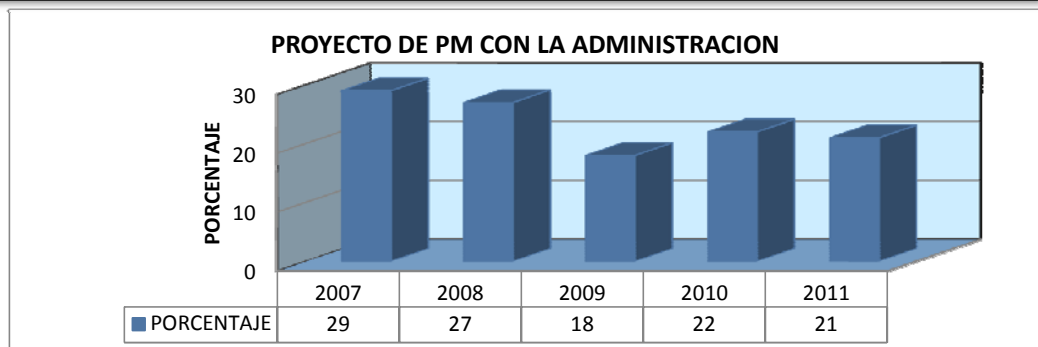
POR TIPO DE SERVICIOS



POR TIPO DE CLIENTE



RESPECTO A LA ADMINISTRACION

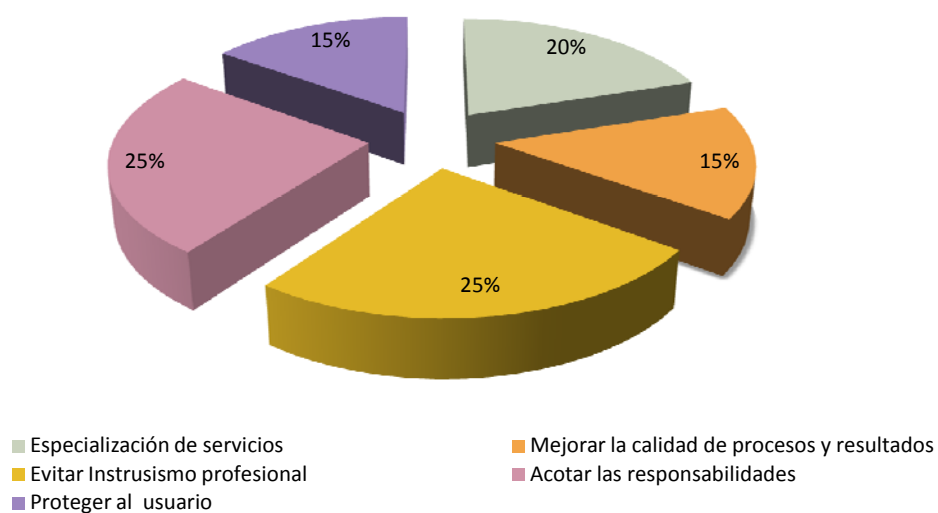


## E.- ANALISIS PROFESIONAL

22. ¿Por qué piensa que es importante la regulación del sector en la LOE?.

Especialización de servicios	15	%
Mejorar la calidad de procesos y resultados	18	%
Evitar Intrusismo profesional	16	%
Acotar las responsabilidades	24	%
Proteger al usuario	27	%

**IMPORTANCIA DE LA REGULACION EN LA LOE**



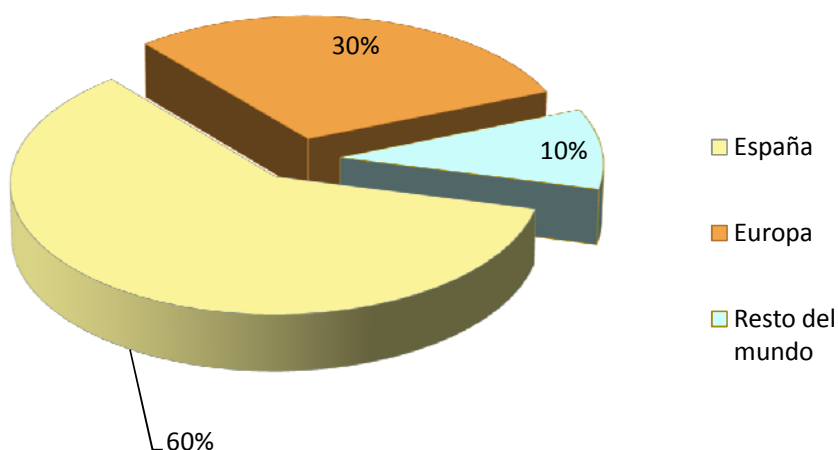
Grado Satisfaccion	Mucho	Bastante	Medio	Poco	Nada	NS/NC
Regulación LOE		X				
Certificación ISO		X				
Calificacion DIP		X				

## A.-ACTIVIDAD ORGANIZATIVA:GRAFICOS

4. ¿En que **lugar** desarrollan más su actividad?

<b>España</b>	X	60	%
<b>Europa</b>	X	30	%
<b>Resto del mundo</b>	X	10	%

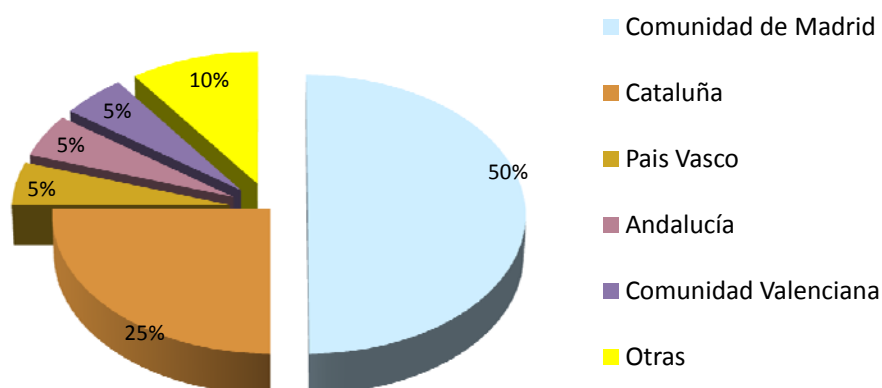
### ACTIVIDAD EMPRESARIAL A NIVEL MUNDIAL



5. ¿Dentro de **España**, en que Comunidad autónoma desarrolla mayor trabajo, y podría indicar el %?

<b>Comunidad de Madrid</b>	X	50	%
<b>Cataluña</b>	X	25	%
<b>Pais Vasco</b>	X	5	%
<b>Andalucía</b>	X	5	%
<b>Comunidad Valenciana</b>	X	5	%
<b>Otras</b>	X	10	%

### PORCENTAJE DE ACTIVIDAD POR COMUNIDAD AUTONOMAS

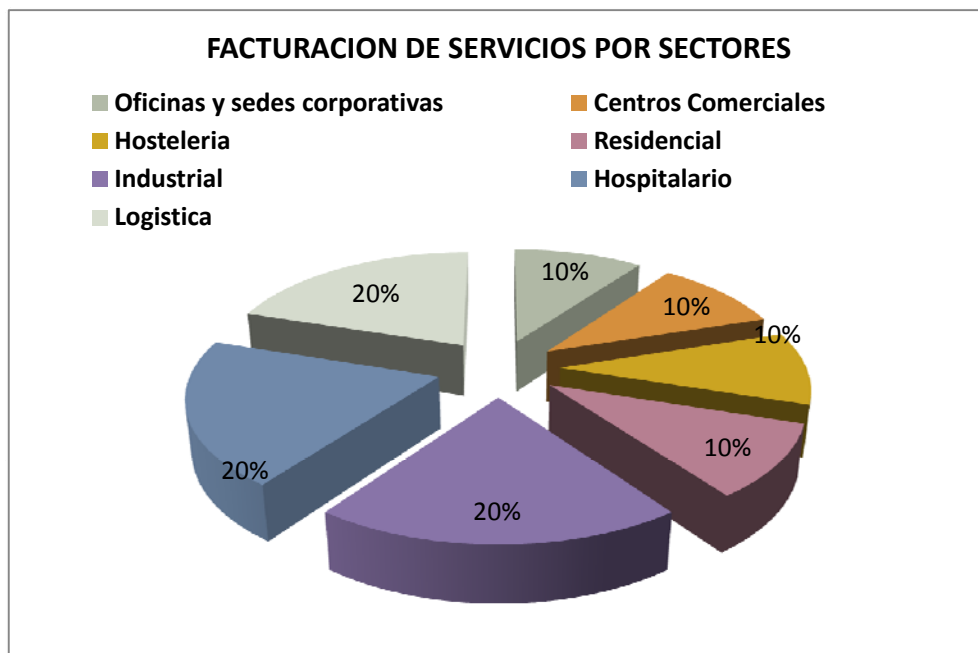


## B.-ANÁLISIS SECTORIAL:GRAFICOS

6. ¿En que **porcentaje de sectores** ha sido mas demandada la presencia de un **DIP**?

Oficinas y sedes corporativas	10	%
Centros Comerciales	10	%
Hosteleria	10	%
Residencial	10	%
Industrial	20	%
Hospitalario	20	%
Logistica	20	%

POR SECTORES



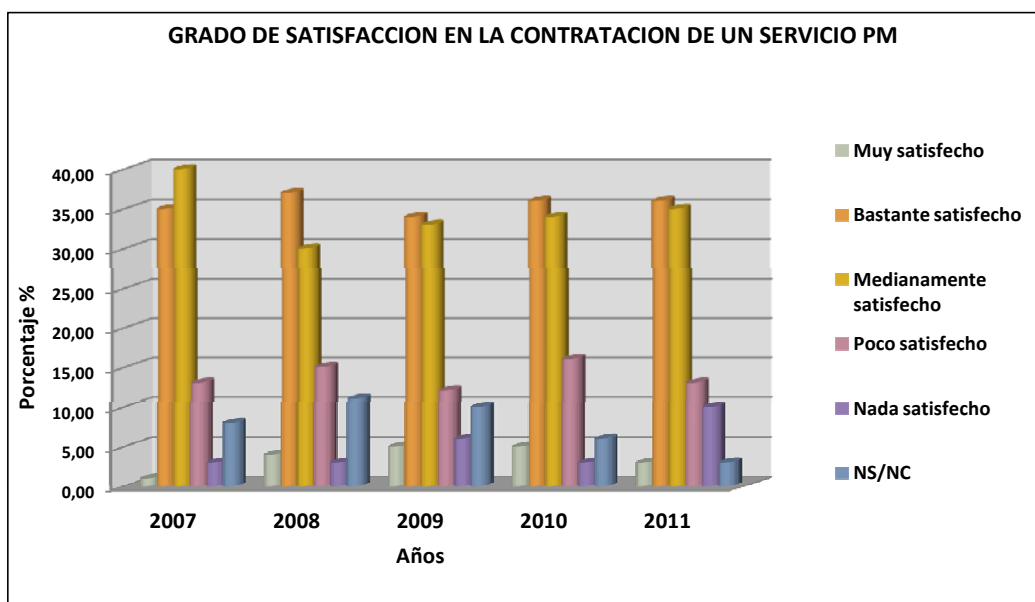
SERVICIOS	REALIZA LA EMPRESA	DEMANDA
Dirección Integrada de Proyecto DIP	X	X
D. Integrada de Construcción CM	X	X
Project monitoring	X	X
Due Diligence		
Control de costes		
Management Contrating	X	X
Otros( gestión de riegos, design..)		



## C.-ANALISIS CUALITATIVO

13. ¿Que **grado de satisfacción** consideran que a tenido su cliente al contratar el servicio de PM?

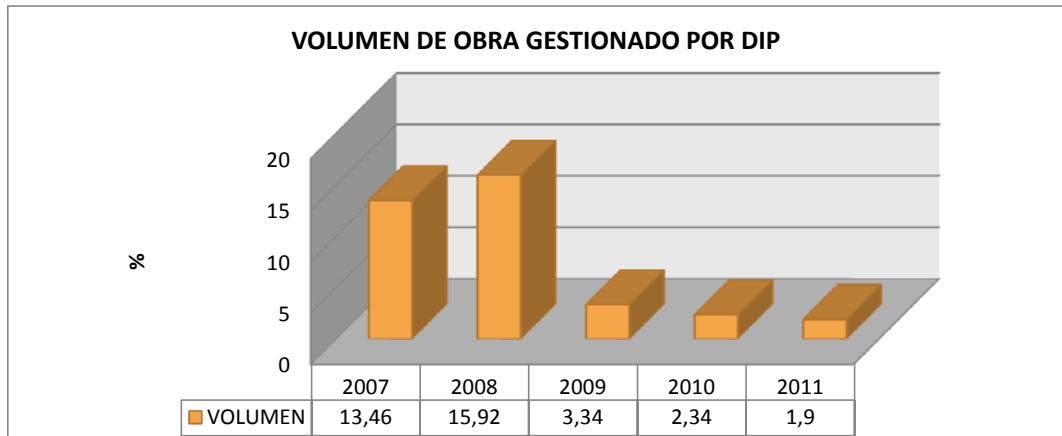
	2007	2008	2009	2010	2011
Muy satisfecho	1	4	5	5	3
Bastante satisfecho	35	37	34	36	36
Medianamente satisfecho	40	30	33	34	35
Poco satisfecho	13	15	12	16	13
Nada satisfecho	3	3	6	3	10
NS/NC	8	11	10	6	3



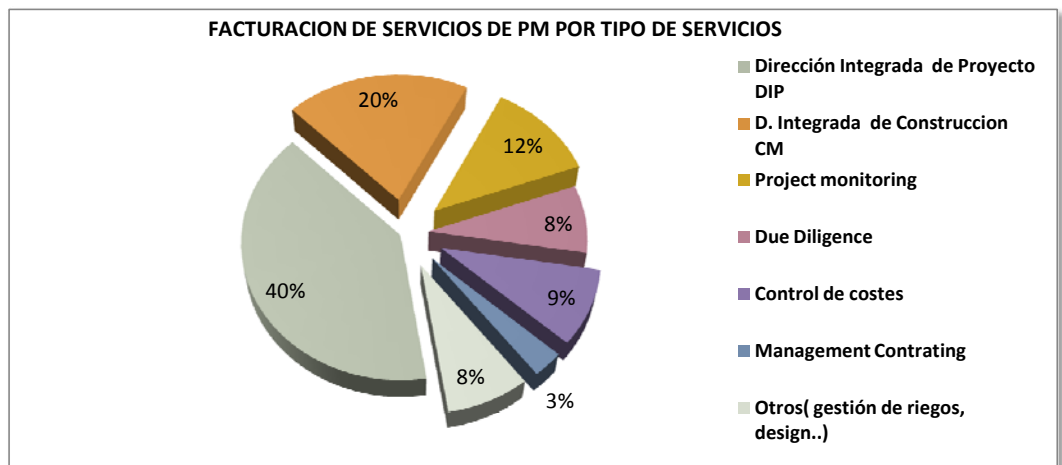
MOTIVOS	CONTRATACION	NO CONTRATACION
No tiene personal interno	X	
Responsabilidad en el proyecto		
Ahorro de costes		
Control de plazos		
Realiza los servicios la propia empresa		X
Razones de coste económico		
Desconocimiento del servicio		
Otras causas		

## D. ANALISIS CUANTITATIVO

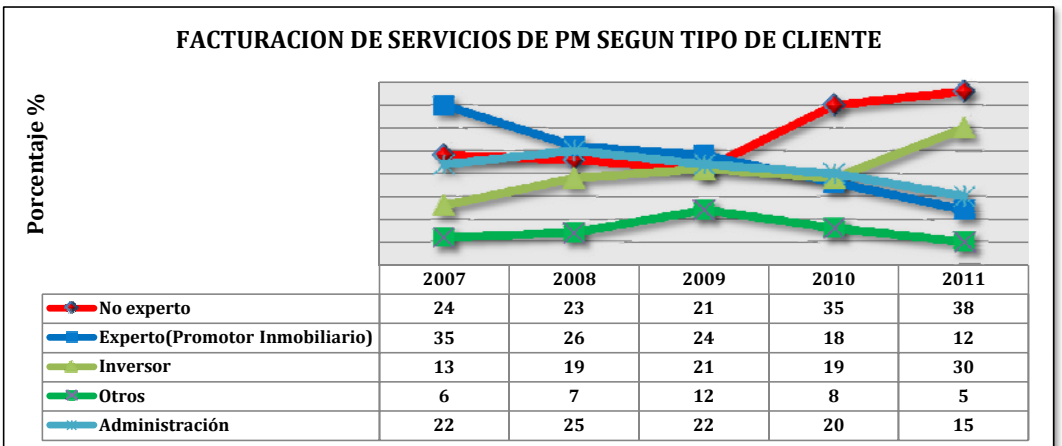
POR VOLUMEN DE OBRA



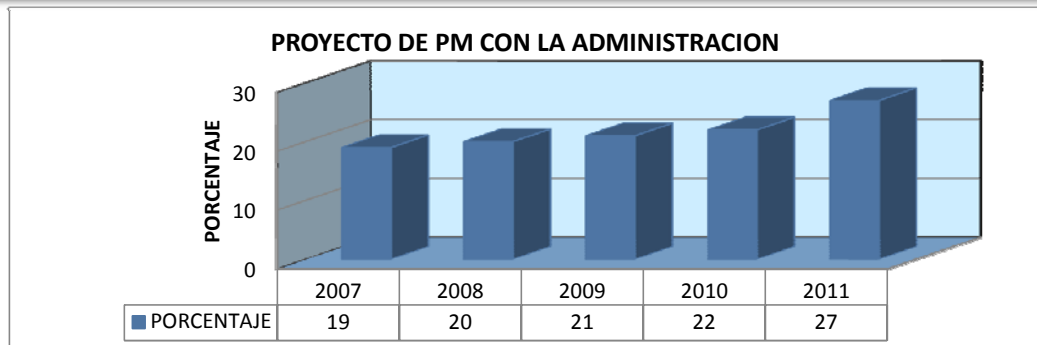
POR TIPO DE SERVICIOS



POR TIPO DE CLIENTE



RESPECTO A LA ADMINISTRACION

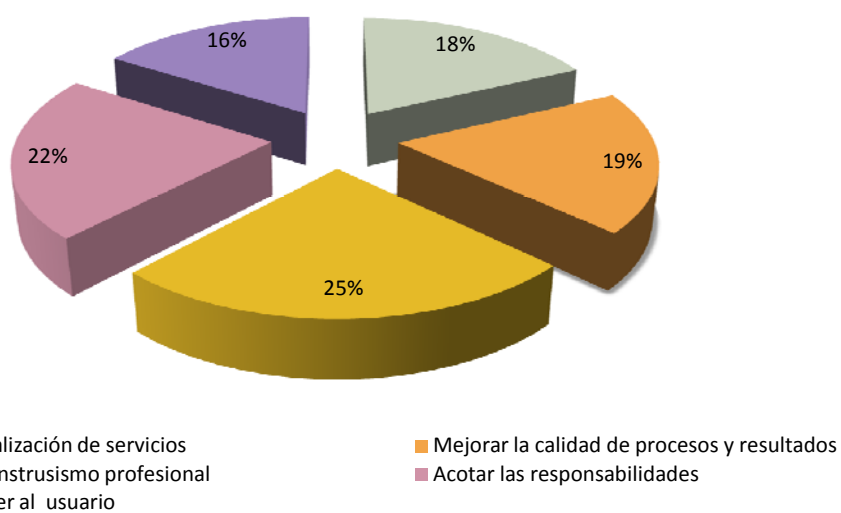


## E.- ANALISIS PROFESIONAL

22. ¿Por qué piensa que es importante la regulación del sector en la LOE?.

Especialización de servicios	15	%
Mejorar la calidad de procesos y resultados	18	%
Evitar Intrusismo profesional	16	%
Acotar las responsabilidades	24	%
Proteger al usuario	27	%

**IMPORTANCIA DE LA REGULACION EN LA LOE**



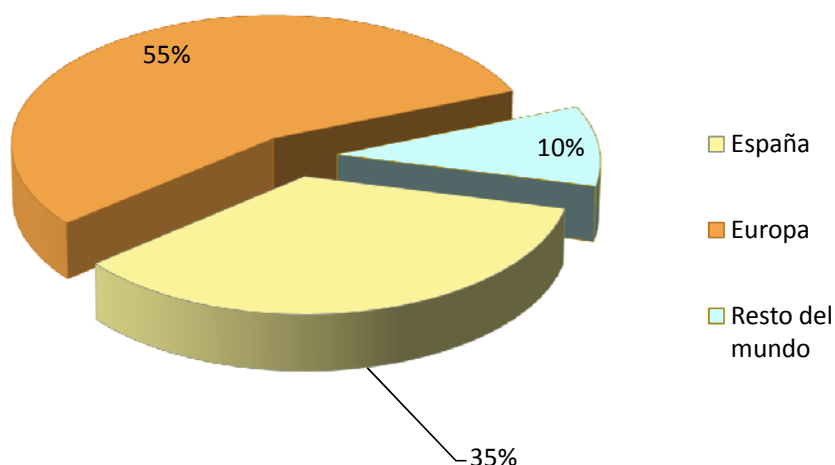
Grado Satisfaccion	Mucho	Bastante	Medio	Poco	Nada	NS/NC
Regulación LOE		X				
Certificación ISO		X				
Calificacion DIP		X				

## A.-ACTIVIDAD ORGANIZATIVA:GRAFICOS

4. ¿En que **lugar** desarrollan más su actividad?

<b>España</b>	X	35	%
<b>Europa</b>	X	55	%
<b>Resto del mundo</b>	X	10	%

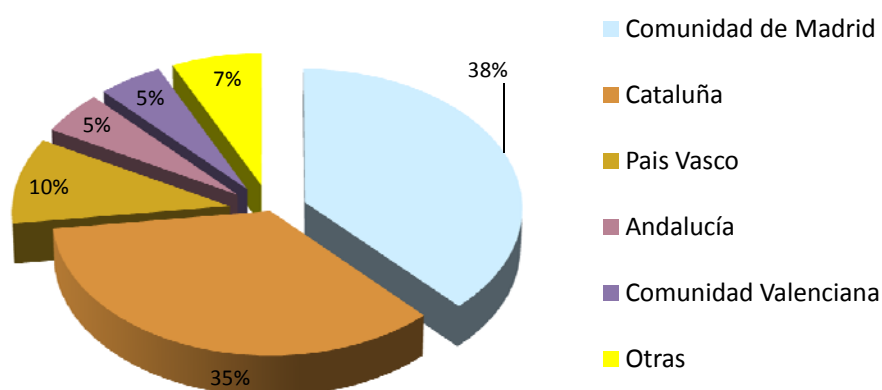
### ACTIVIDAD EMPRESARIAL A NIVEL MUNDIAL



5. ¿Dentro de **España**, en que Comunidad autónoma desarrolla mayor trabajo, y podría indicar el %?

<b>Comunidad de Madrid</b>	X	38	%
<b>Cataluña</b>	X	35	%
<b>Pais Vasco</b>	X	10	%
<b>Andalucía</b>	X	5	%
<b>Comunidad Valenciana</b>	X	5	%
<b>Otras</b>	X	7	%

### PORCENTAJE DE ACTIVIDAD POR COMUNIDAD AUTONOMAS

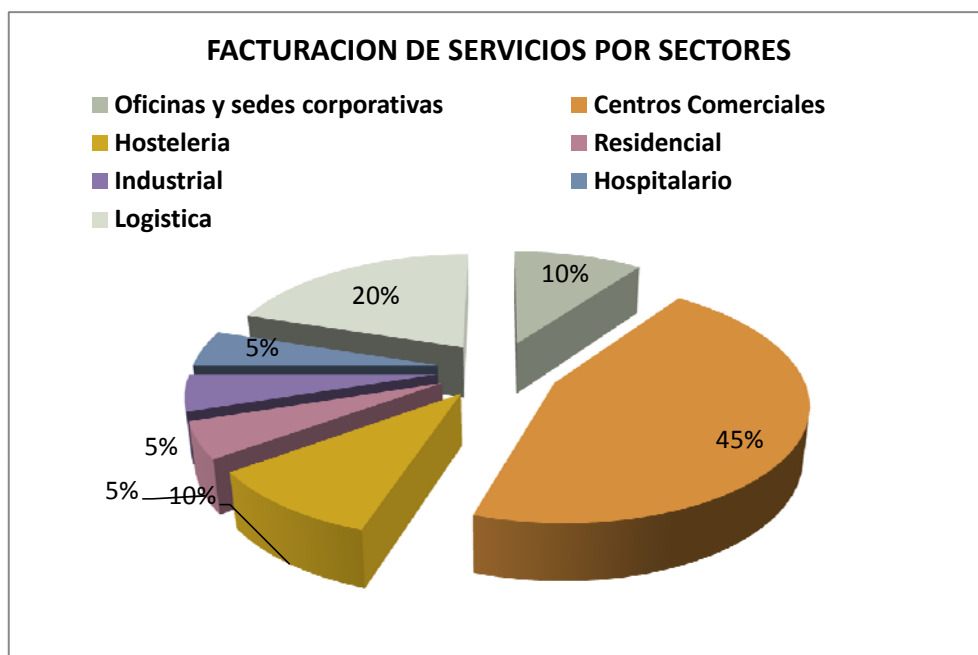


## B.-ANÁLISIS SECTORIAL:GRAFICOS

6. ¿En que **porcentaje de sectores** ha sido mas demandada la presencia de un **DIP**?

Oficinas y sedes corporativas	10	%
Centros Comerciales	45	%
Hosteleria	10	%
Residencial	5	%
Industrial	5	%
Hospitalario	5	%
Logistica	20	%

POR SECTORES

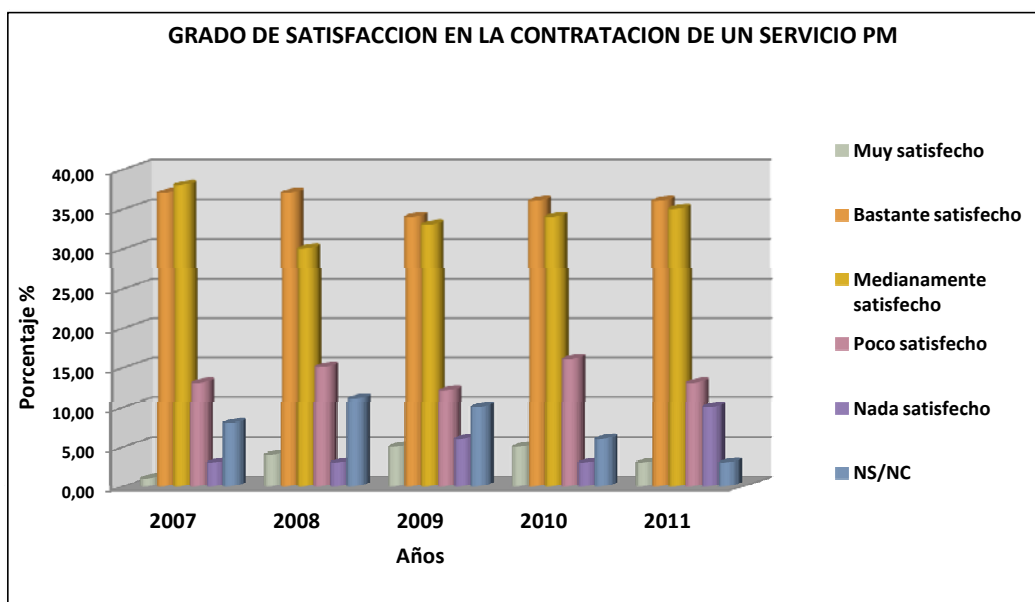


SERVICIOS	REALIZA LA EMPRESA	DEMANDA
Dirección Integrada de Proyecto DIP	X	X
D. Integrada de Construcción CM	X	X
Project monitoring	X	X
Due Diligence		
Control de costes		
Management Contrating	X	X
Otros( gestión de riegos, design..)		

## C.-ANALISIS CUALITATIVO

13. ¿Que **grado de satisfacción** consideran que a tenido su cliente al contratar el servicio de PM?

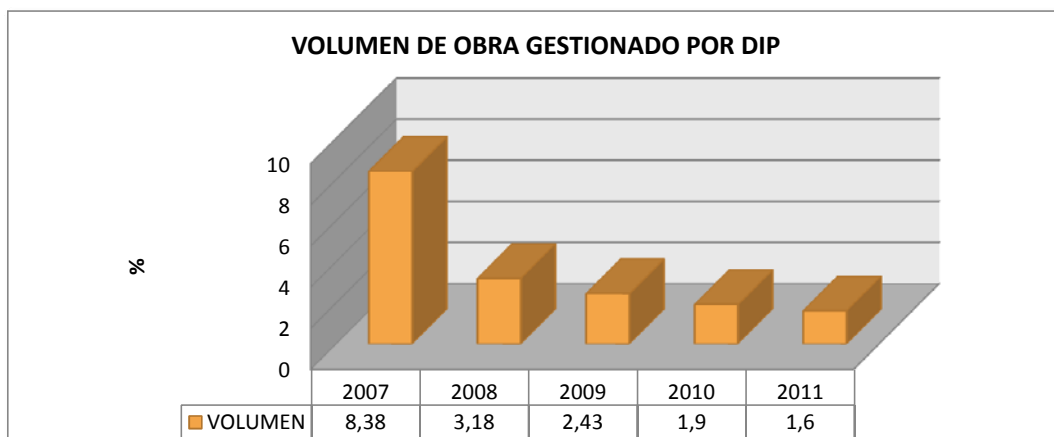
	2007	2008	2009	2010	2011
Muy satisfecho	1	4	5	5	3
Bastante satisfecho	37	37	34	36	36
Medianamente satisfecho	38	30	33	34	35
Poco satisfecho	13	15	12	16	13
Nada satisfecho	3	3	6	3	10
NS/NC	8	11	10	6	3



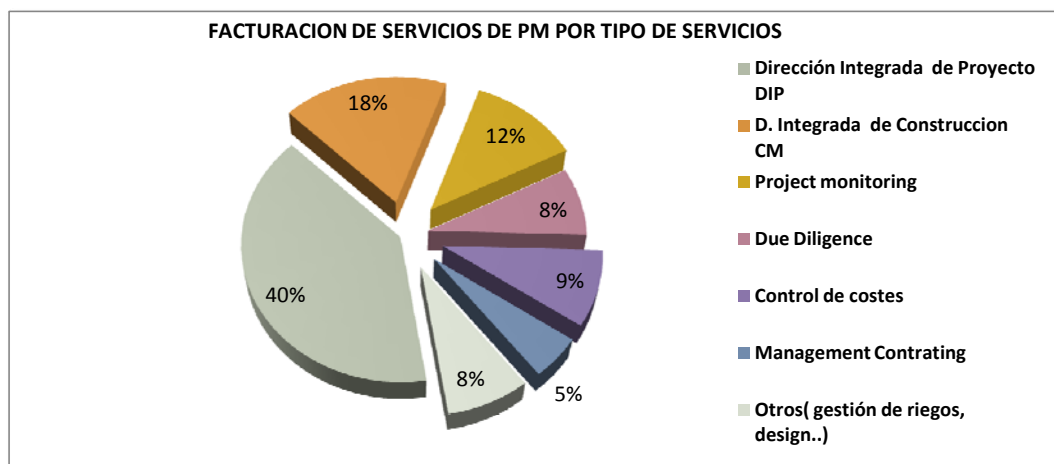
MOTIVOS	CONTRATACION	NO CONTRATACION
No tiene personal interno	X	
Responsabilidad en el proyecto		
Ahorro de costes		
Control de plazos		
Realiza los servicios la propia empresa		X
Razones de coste económico		
Desconocimiento del servicio		
Otras causas		

## D. ANALISIS CUANTITATIVO

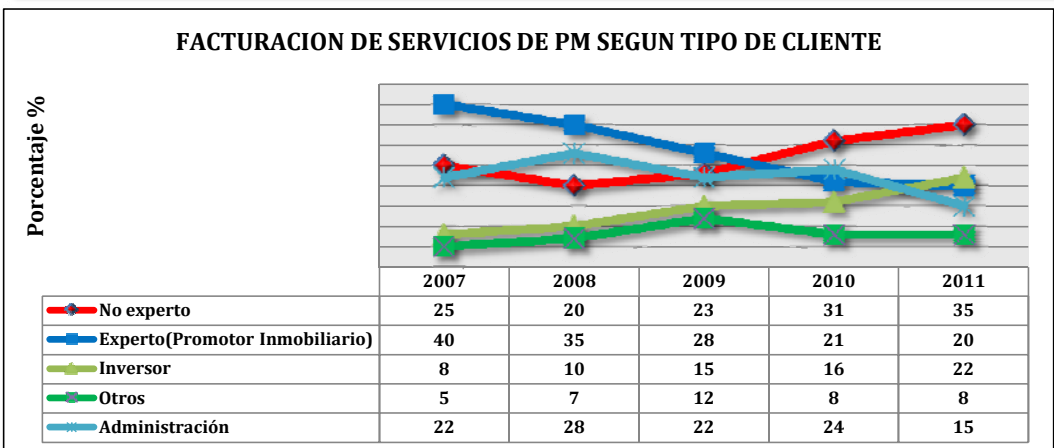
POR VOLUMEN DE OBRA



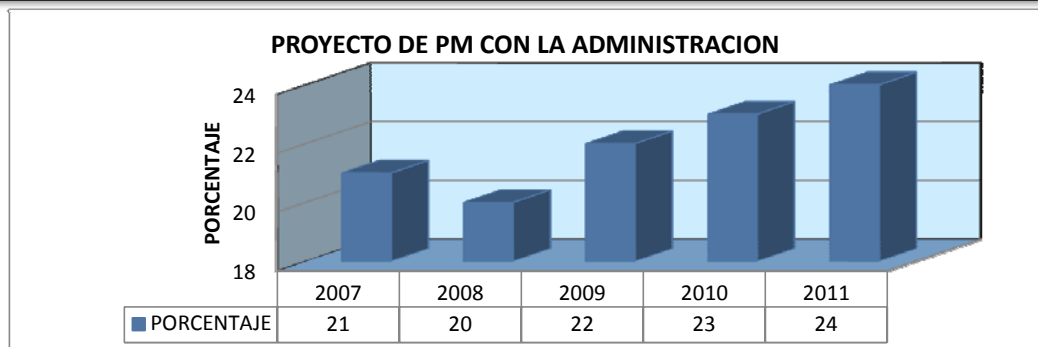
POR TIPO DE SERVICIOS



POR TIPO DE CLIENTE



RESPECTO A LA ADMINISTRACION

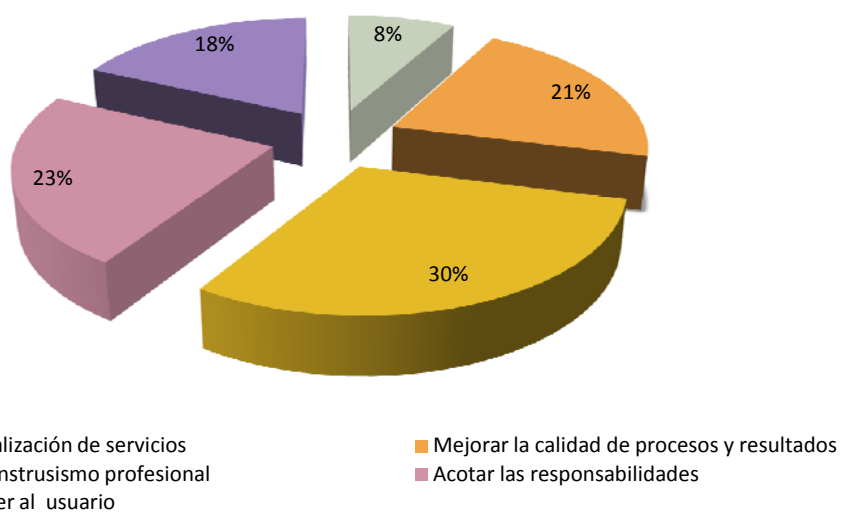


## E.- ANALISIS PROFESIONAL

22. ¿Por qué piensa que es importante la regulación del sector en la LOE?.

Especialización de servicios	15	%
Mejorar la calidad de procesos y resultados	18	%
Evitar Intrusismo profesional	16	%
Acotar las responsabilidades	24	%
Proteger al usuario	27	%

### IMPORTANCIA DE LA REGULACION EN LA LOE



Grado Satisfaccion	Mucho	Bastante	Medio	Poco	Nada	NS/NC
Regulación LOE		X				
Certificación ISO		X				
Calificacion DIP		X				

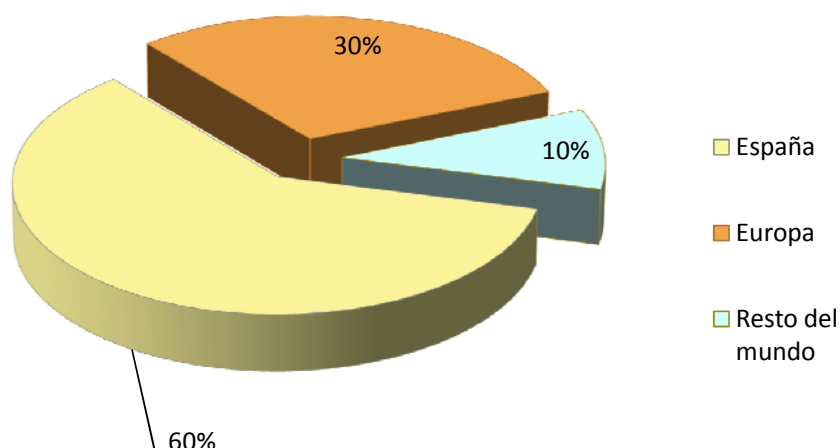


## A.-ACTIVIDAD ORGANIZATIVA:GRAFICOS

4. ¿En que **lugar** desarrollan más su actividad?

<b>España</b>	X	60	%
<b>Europa</b>	X	30	%
<b>Resto del mundo</b>	X	10	%

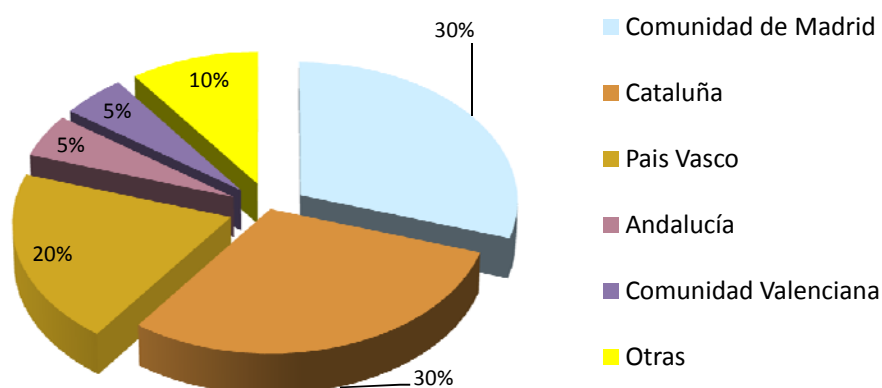
### ACTIVIDAD EMPRESARIAL A NIVEL MUNDIAL



5. ¿Dentro de **España**, en que Comunidad autónoma desarrolla mayor trabajo, y podría indicar el %?

<b>Comunidad de Madrid</b>	X	30	%
<b>Cataluña</b>	X	30	%
<b>Pais Vasco</b>	X	20	%
<b>Andalucía</b>	X	5	%
<b>Comunidad Valenciana</b>	X	5	%
<b>Otras</b>	X	10	%

### PORCENTAJE DE ACTIVIDAD POR COMUNIDAD AUTONOMAS

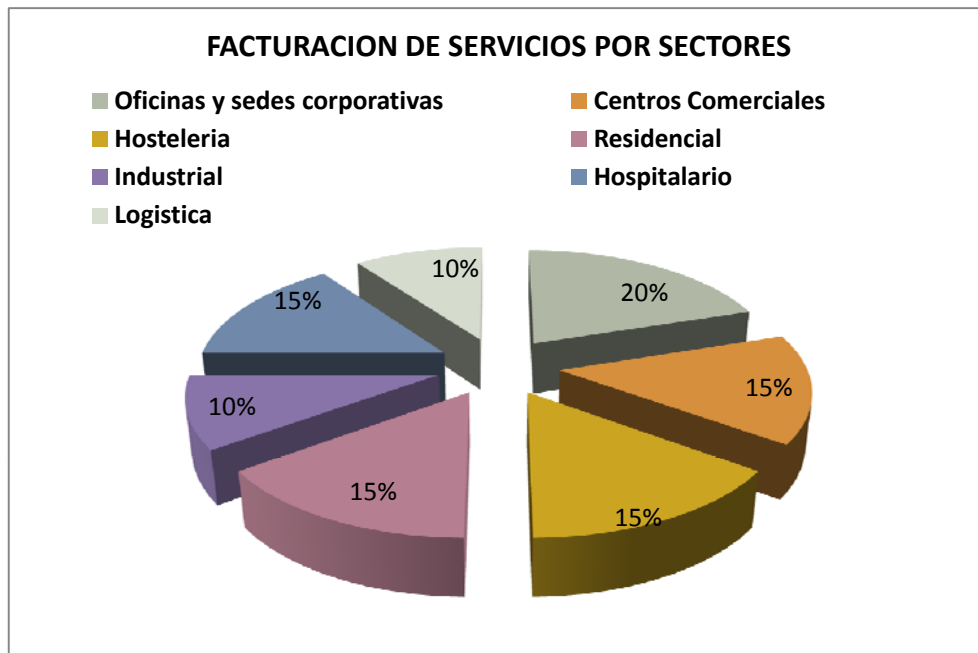


## B.-ANÁLISIS SECTORIAL:GRAFICOS

6. ¿En que porcentaje de sectores ha sido mas demandada la presencia de un DIP?.

Oficinas y sedes corporativas	20	%
Centros Comerciales	15	%
Hosteleria	15	%
Residencial	15	%
Industrial	10	%
Hospitalario	15	%
Logistica	10	%

POR SECTORES



SERVICIOS	REALIZA LA EMPRESA	DEMANDA
Dirección Integrada de Proyecto DIP	X	X
D. Integrada de Construcción CM	X	X
Project monitoring	X	X
Due Diligence		
Control de costes		
Management Contrating	X	X
Otros( gestión de riegos, design..)		

## C.-ANALISIS CUALITATIVO

13. ¿Que **grado de satisfacción** consideran que a tenido su cliente al contratar el servicio de PM?

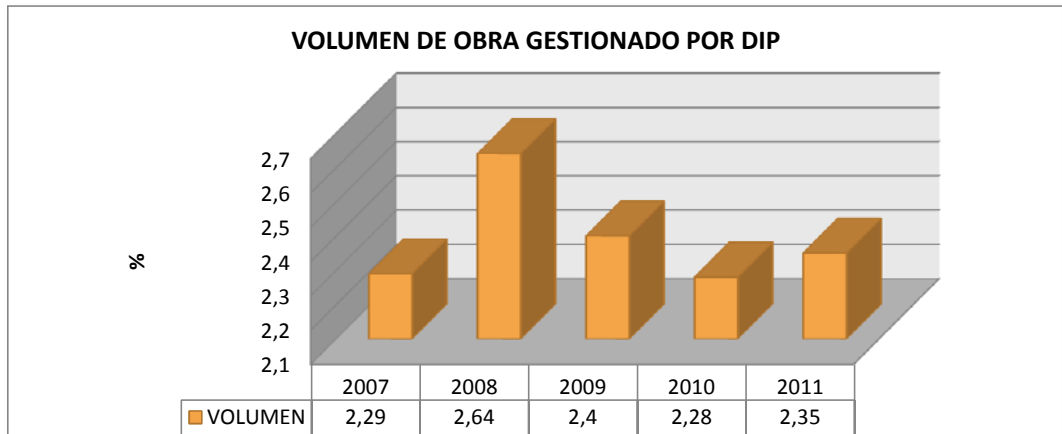
	2007	2008	2009	2010	2011
Muy satisfecho	2	4	5	5	4
Bastante satisfecho	30	37	34	36	36
Medianamente satisfecho	42	30	33	34	35
Poco satisfecho	15	15	12	16	15
Nada satisfecho	3	3	6	3	8
NS/NC	8	11	10	6	2



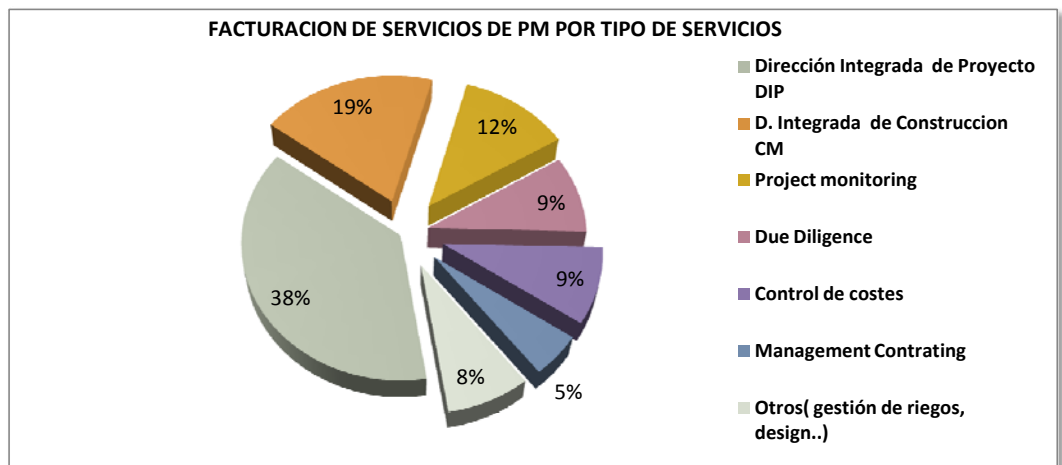
MOTIVOS	CONTRATACION	NO CONTRATACION
No tiene personal interno	X	
Responsabilidad en el proyecto		
Ahorro de costes		
Control de plazos		
Realiza los servicios la propia empresa		X
Razones de coste económico		
Desconocimiento del servicio		
Otras causas		

## D. ANALISIS CUANTITATIVO

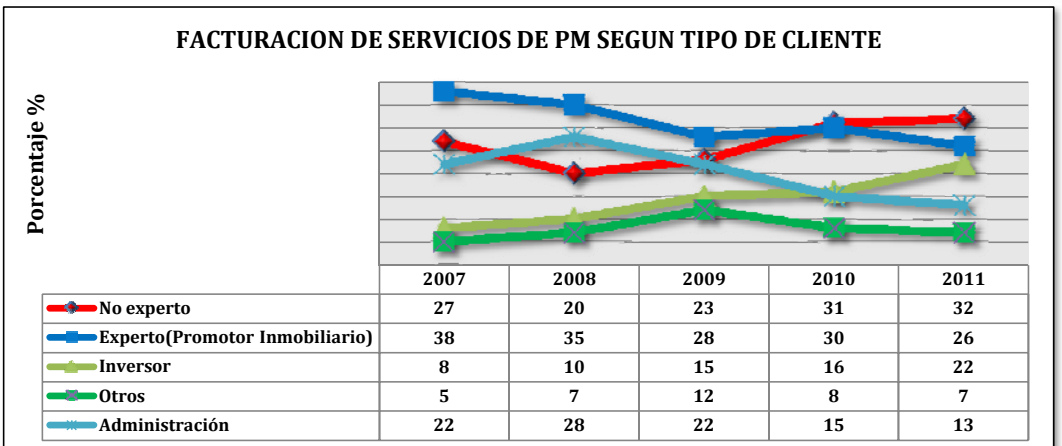
POR VOLUMEN DE OBRA



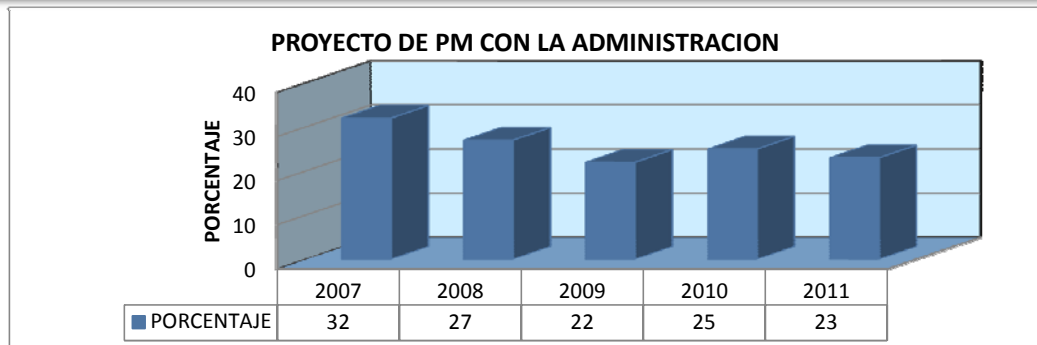
POR TIPO DE SERVICIOS



POR TIPO DE CLIENTE



RESPECTO A LA ADMINISTRACION

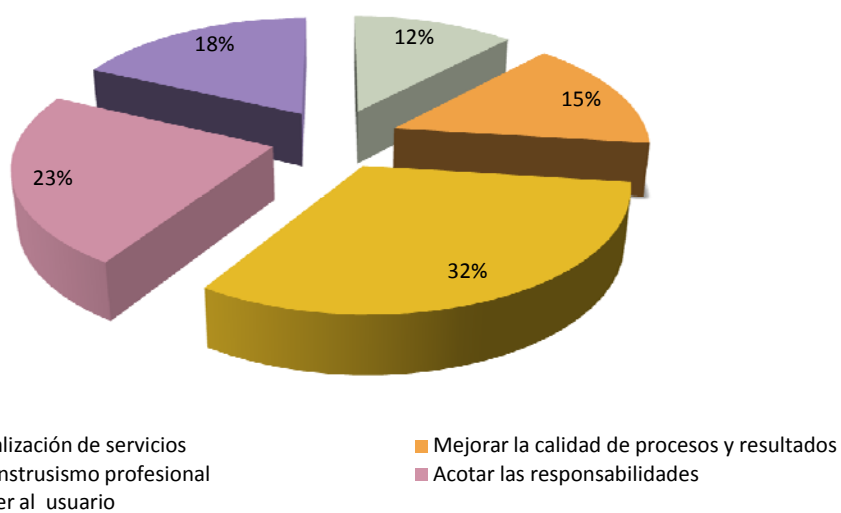


## E.- ANALISIS PROFESIONAL

22. ¿Por qué piensa que es importante la regulación del sector en la LOE?.

Especialización de servicios	15	%
Mejorar la calidad de procesos y resultados	18	%
Evitar Intrusismo profesional	16	%
Acotar las responsabilidades	24	%
Proteger al usuario	27	%

### IMPORTANCIA DE LA REGULACION EN LA LOE



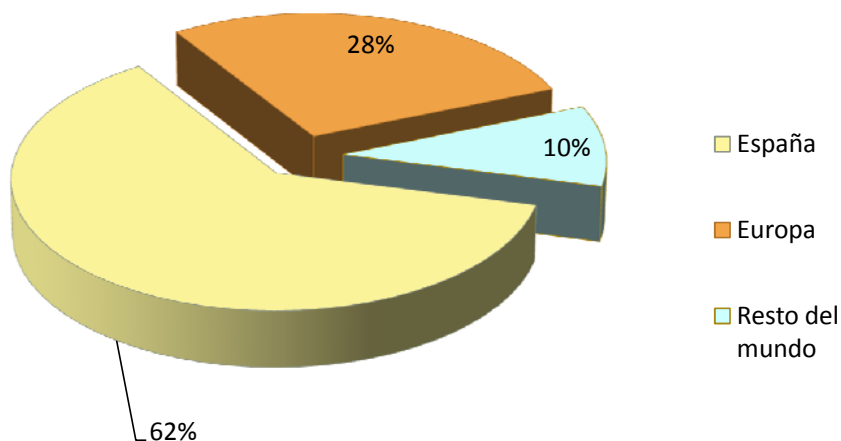
Grado Satisfaccion	Mucho	Bastante	Medio	Poco	Nada	NS/NC
Regulación LOE		X				
Certificación ISO		X				
Calificacion DIP		X				

## A.-ACTIVIDAD ORGANIZATIVA:GRAFICOS

4. ¿En que **lugar** desarrollan más su actividad?

<b>España</b>	X	62	%
<b>Europa</b>	X	28	%
<b>Resto del mundo</b>	X	10	%

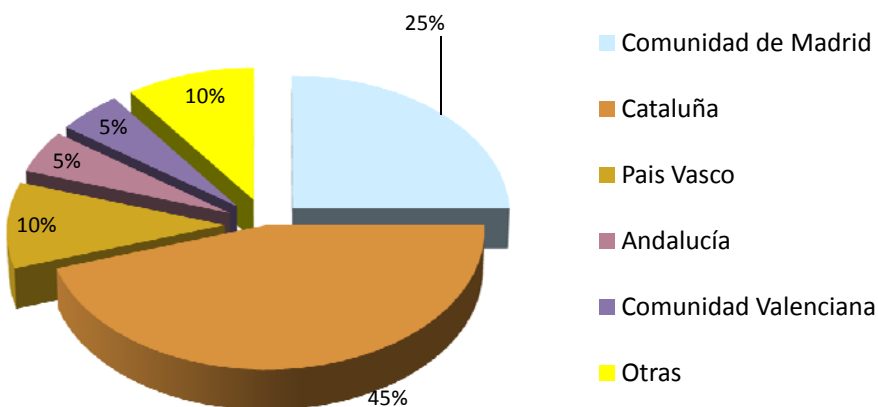
### ACTIVIDAD EMPRESARIAL A NIVEL MUNDIAL



5. ¿Dentro de **España**, en que Comunidad autónoma desarrolla mayor trabajo, y podría indicar el %?

<b>Comunidad de Madrid</b>	X	25	%
<b>Cataluña</b>	X	45	%
<b>Pais Vasco</b>	X	10	%
<b>Andalucía</b>	X	5	%
<b>Comunidad Valenciana</b>	X	5	%
<b>Otras</b>	X	10	%

### PORCENTAJE DE ACTIVIDAD POR COMUNIDAD AUTONOMAS

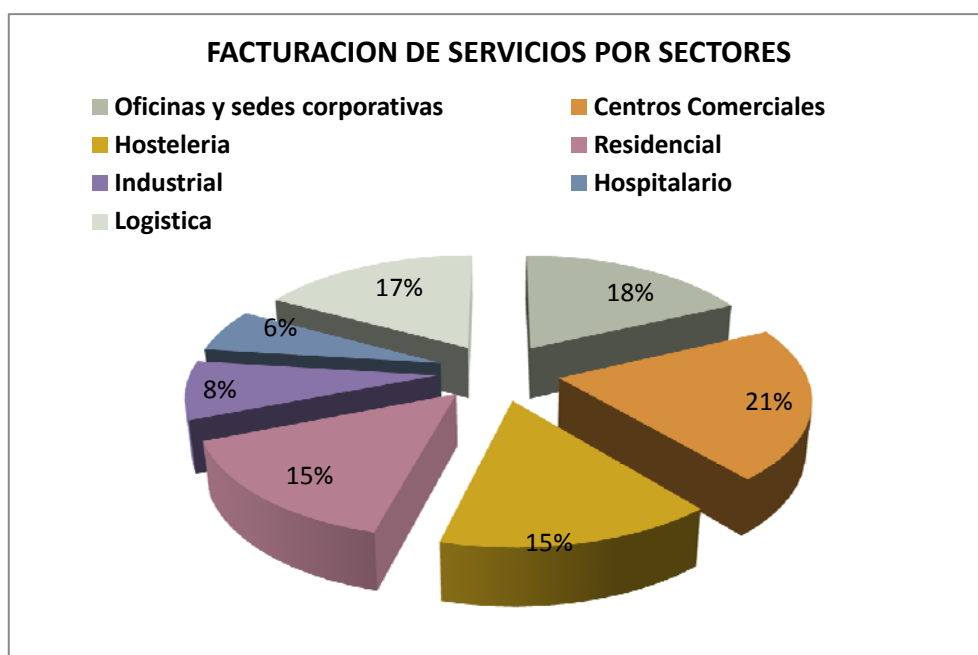


## B.-ANÁLISIS SECTORIAL:GRAFICOS

6. ¿En que porcentaje de sectores ha sido mas demandada la presencia de un DIP?.

Oficinas y sedes corporativas	18	%
Centros Comerciales	21	%
Hosteleria	15	%
Residencial	15	%
Industrial	8	%
Hospitalario	6	%
Logistica	17	%

POR SECTORES

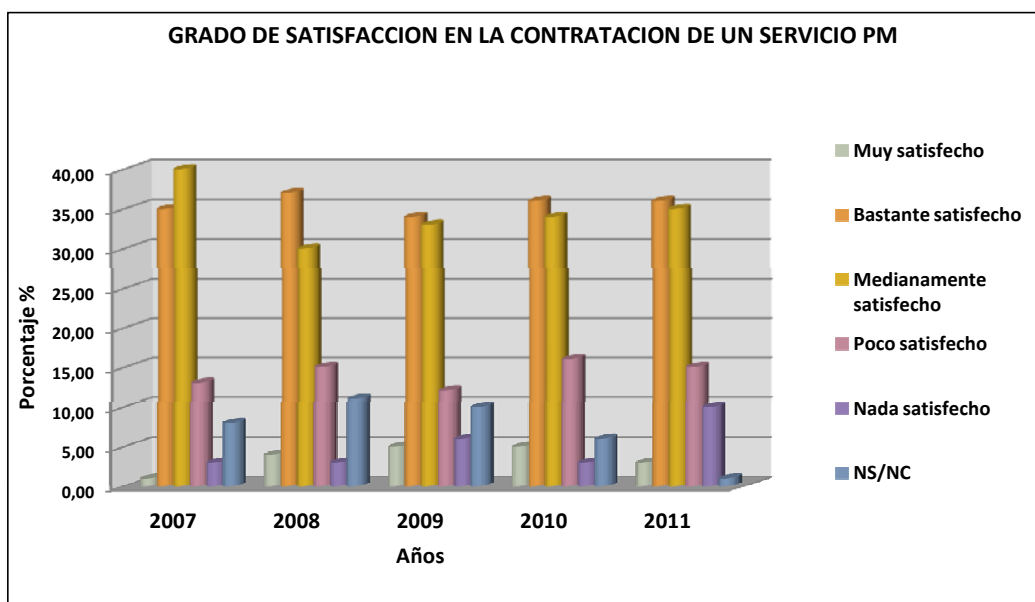


SERVICIOS	REALIZA LA EMPRESA	DEMANDA
Dirección Integrada de Proyecto DIP	X	X
D. Integrada de Construcción CM	X	X
Project monitoring	X	X
Due Diligence		
Control de costes		
Management Contrating	X	X
Otros( gestión de riegos, design..)		

## C.-ANALISIS CUALITATIVO

13. ¿Que **grado de satisfacción** consideran que a tenido su cliente al contratar el servicio de PM?

	2007	2008	2009	2010	2011
Muy satisfecho	1	4	5	5	3
Bastante satisfecho	35	37	34	36	36
Medianamente satisfecho	40	30	33	34	35
Poco satisfecho	13	15	12	16	15
Nada satisfecho	3	3	6	3	10
NS/NC	8	11	10	6	1

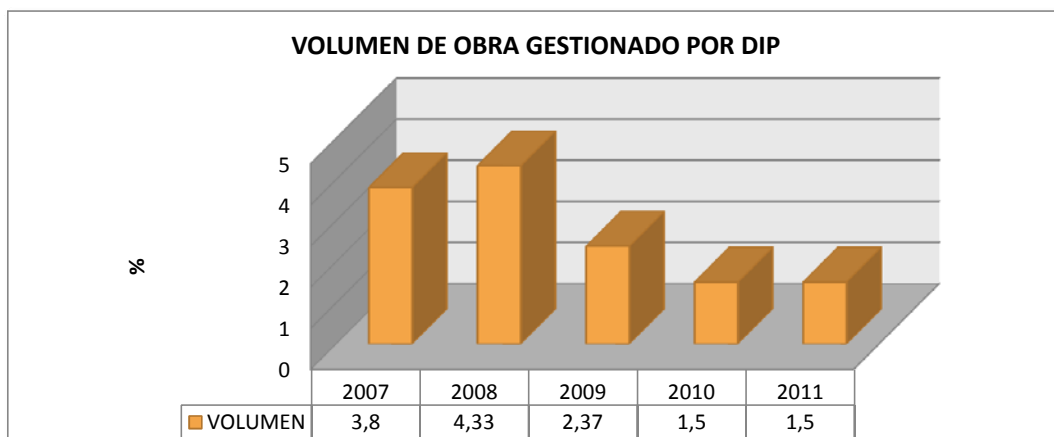


MOTIVOS	CONTRATACION	NO CONTRATACION
No tiene personal interno	X	
Responsabilidad en el proyecto		
Ahorro de costes		
Control de plazos		
Realiza los servicios la propia empresa		X
Razones de coste económico		
Desconocimiento del servicio		
Otras causas		

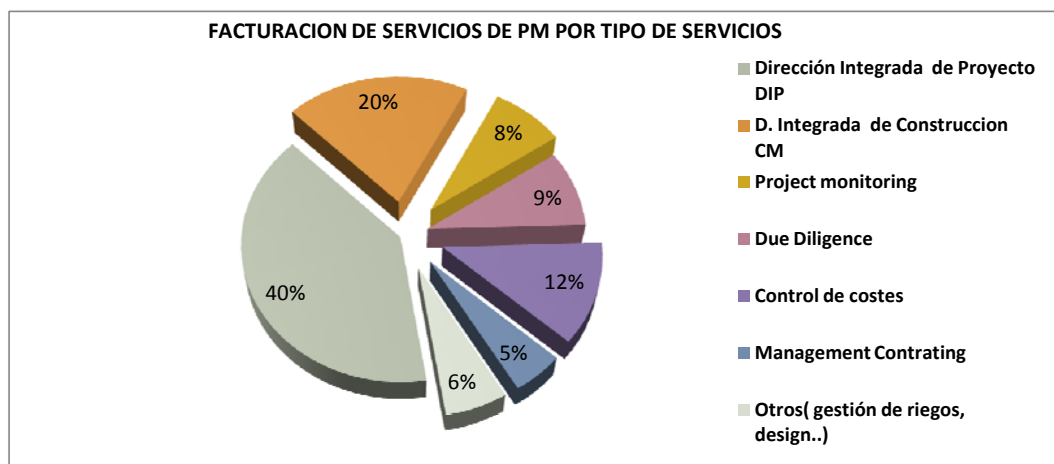


## D. ANALISIS CUANTITATIVO

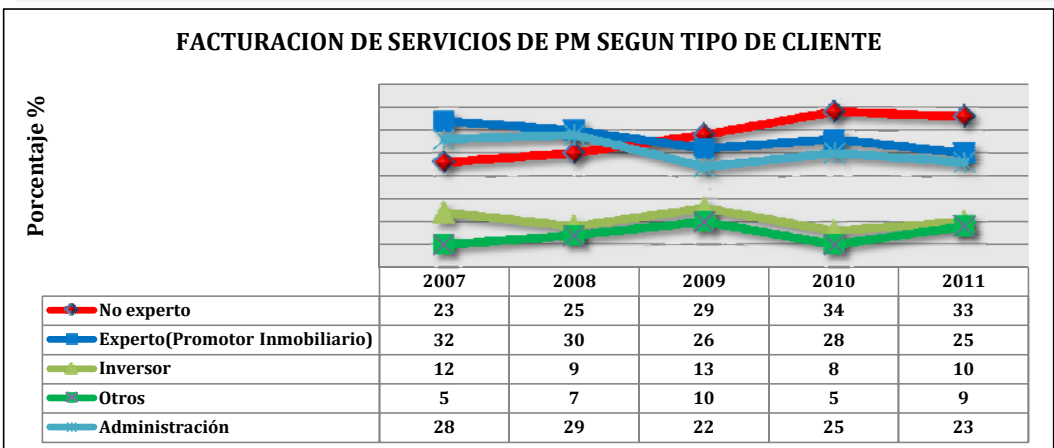
POR VOLUMEN DE OBRA



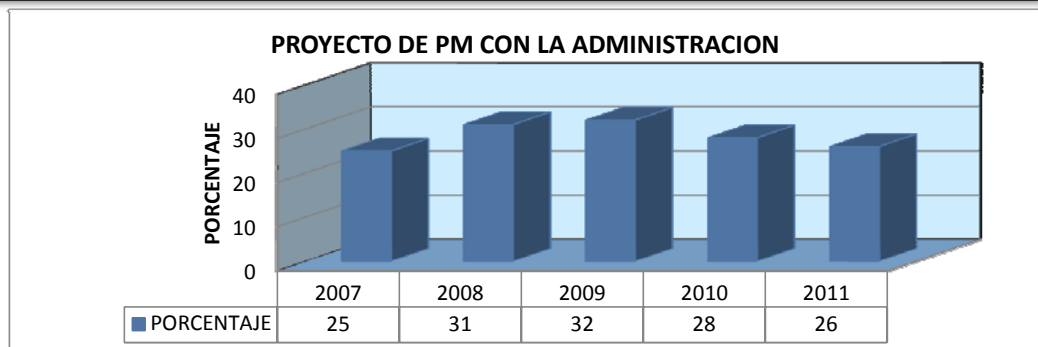
POR TIPO DE SERVICIOS



POR TIPO DE CLIENTE



RESPECTO A LA ADMINISTRACION

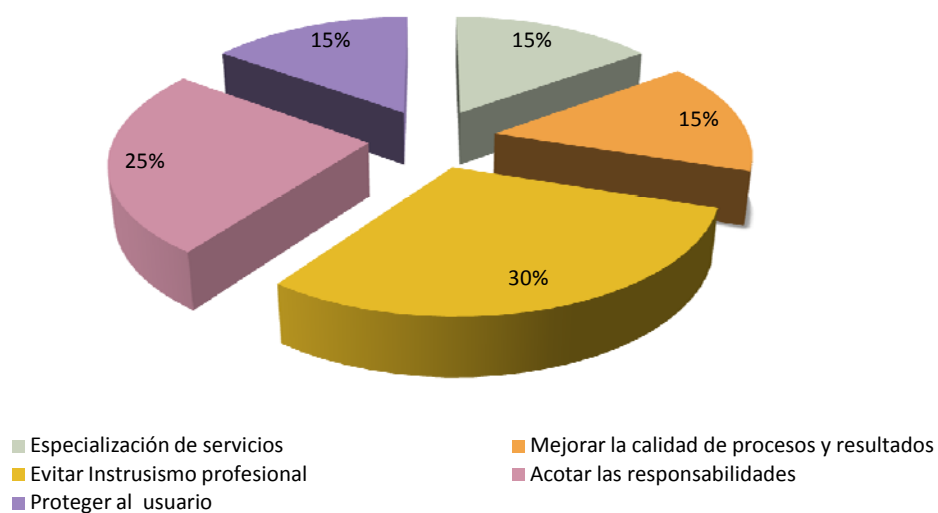


## E.- ANALISIS PROFESIONAL

22. ¿Por qué piensa que es importante la regulación del sector en la LOE?.

Especialización de servicios	15	%
Mejorar la calidad de procesos y resultados	18	%
Evitar Intrusismo profesional	16	%
Acotar las responsabilidades	24	%
Proteger al usuario	27	%

**IMPORTANCIA DE LA REGULACION EN LA LOE**



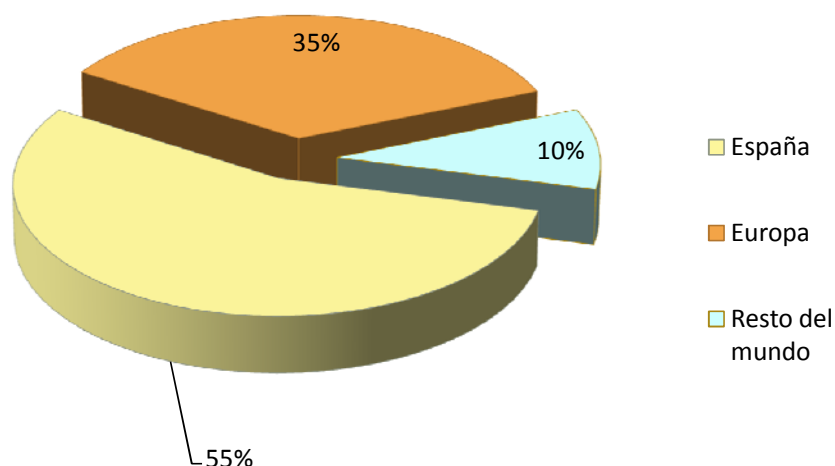
Grado Satisfaccion	Mucho	Bastante	Medio	Poco	Nada	NS/NC
Regulación LOE		X				
Certificación ISO		X				
Calificacion DIP		X				

## A.-ACTIVIDAD ORGANIZATIVA:GRAFICOS

4. ¿En que **lugar** desarrollan más su actividad?

<b>España</b>	X	55	%
<b>Europa</b>	X	35	%
<b>Resto del mundo</b>	X	10	%

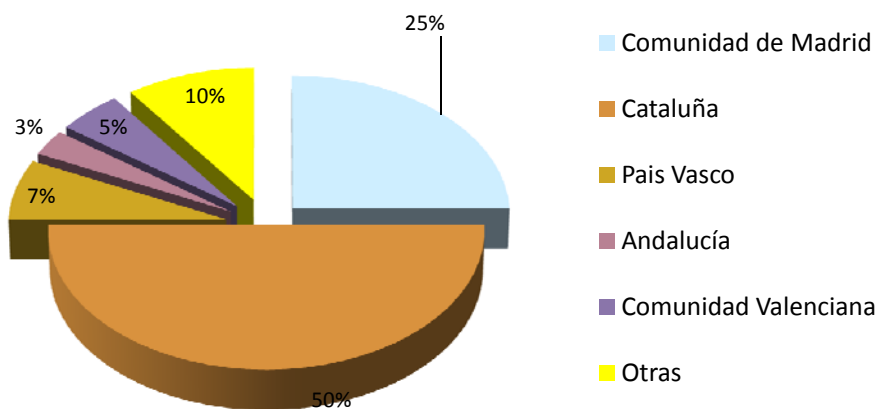
### ACTIVIDAD EMPRESARIAL A NIVEL MUNDIAL



5. ¿Dentro de **España**, en que Comunidad autónoma desarrolla mayor trabajo, y podría indicar el %?

<b>Comunidad de Madrid</b>	X	25	%
<b>Cataluña</b>	X	50	%
<b>Pais Vasco</b>	X	7	%
<b>Andalucía</b>	X	3	%
<b>Comunidad Valenciana</b>	X	5	%
<b>Otras</b>	X	10	%

### PORCENTAJE DE ACTIVIDAD POR COMUNIDAD AUTONOMAS

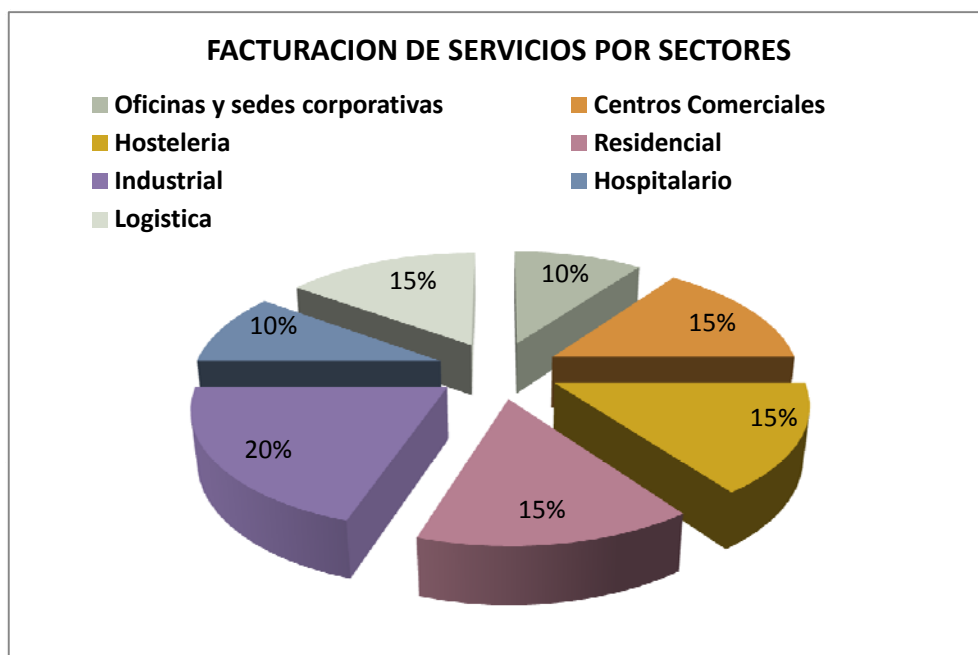


## B.-ANÁLISIS SECTORIAL:GRAFICOS

6. ¿En que porcentaje de sectores ha sido mas demandada la presencia de un DIP?.

Oficinas y sedes corporativas	10	%
Centros Comerciales	15	%
Hosteleria	15	%
Residencial	15	%
Industrial	20	%
Hospitalario	10	%
Logistica	15	%

POR SECTORES

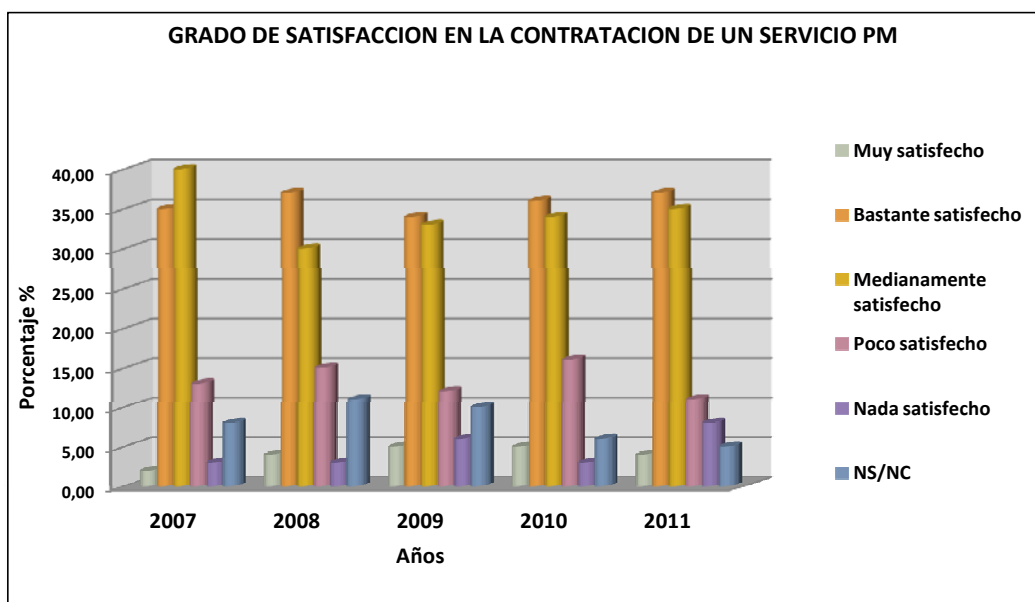


SERVICIOS	REALIZA LA EMPRESA	DEMANDA
Dirección Integrada de Proyecto DIP	X	X
D. Integrada de Construcción CM	X	X
Project monitoring	X	X
Due Diligence		
Control de costes		
Management Contrating	X	X
Otros( gestión de riegos, design..)		

## C.-ANALISIS CUALITATIVO

13. ¿Que **grado de satisfacción** consideran que a tenido su cliente al contratar el servicio de PM?

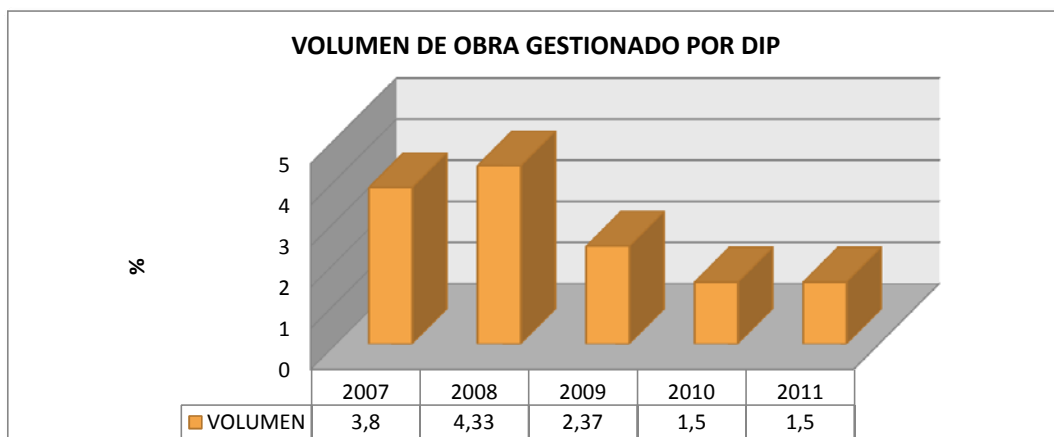
	2007	2008	2009	2010	2011
Muy satisfecho	2	4	5	5	4
Bastante satisfecho	35	37	34	36	37
Medianamente satisfecho	40	30	33	34	35
Poco satisfecho	13	15	12	16	11
Nada satisfecho	3	3	6	3	8
NS/NC	8	11	10	6	5



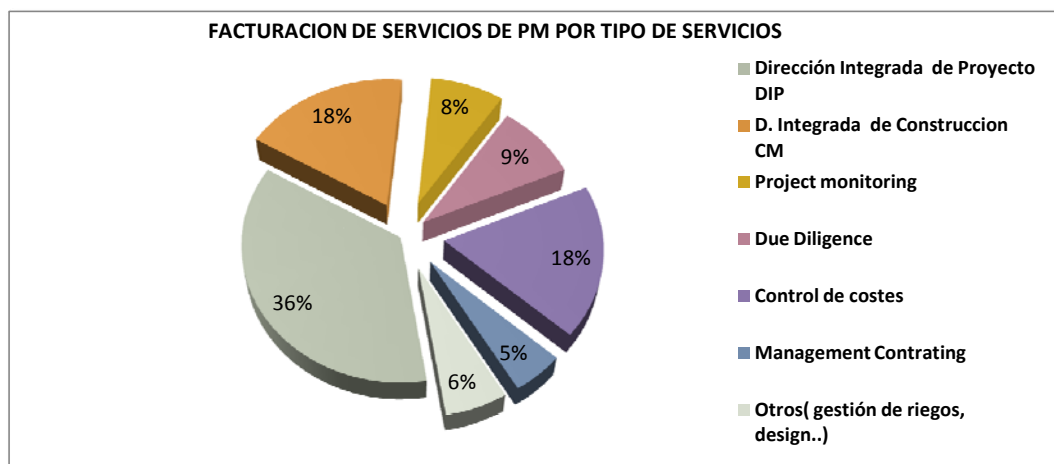
MOTIVOS	CONTRATACION	NO CONTRATACION
No tiene personal interno	X	
Responsabilidad en el proyecto		
Ahorro de costes		
Control de plazos		
Realiza los servicios la propia empresa		X
Razones de coste económico		
Desconocimiento del servicio		
Otras causas		

## D. ANALISIS CUANTITATIVO

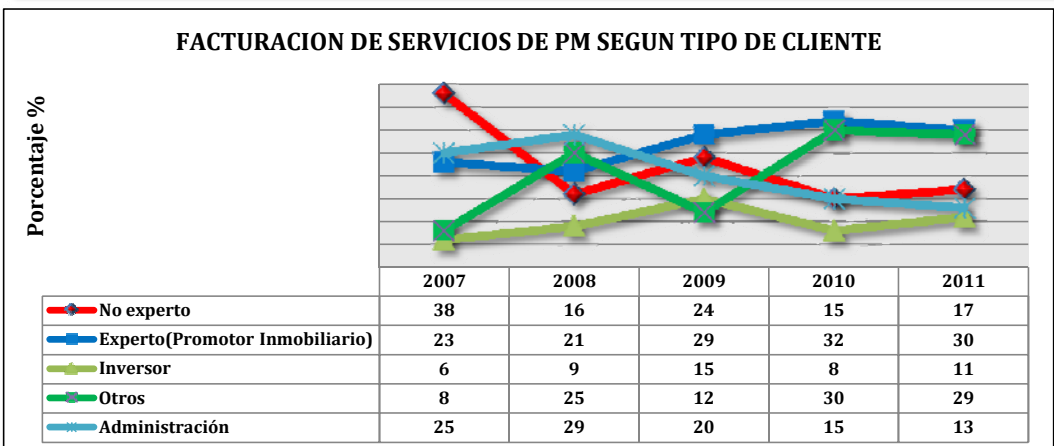
POR VOLUMEN DE OBRA



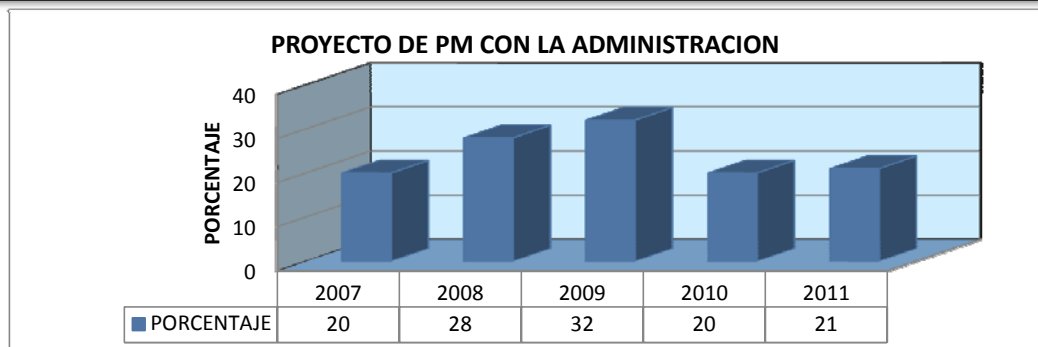
POR TIPO DE SERVICIOS



POR TIPO DE CLIENTE



RESPECTO A LA ADMINISTRACION

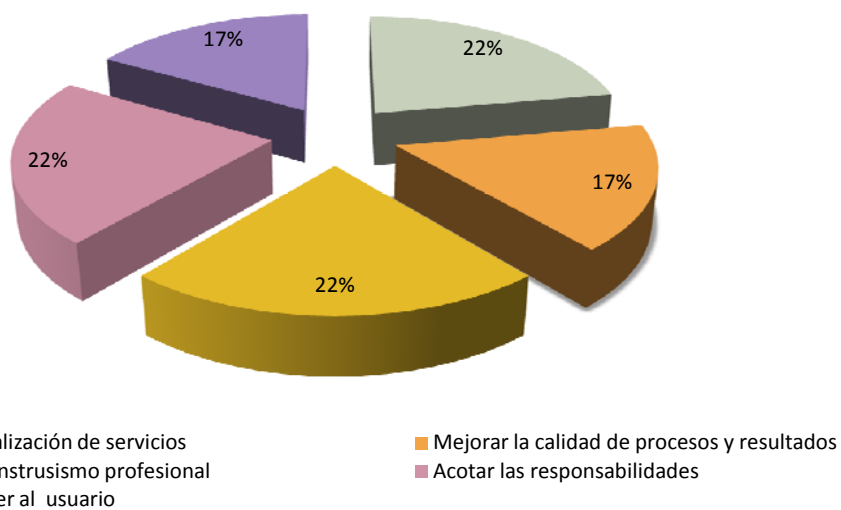


## E.- ANALISIS PROFESIONAL

22. ¿Por qué piensa que es importante la regulación del sector en la LOE?.

Especialización de servicios	15	%
Mejorar la calidad de procesos y resultados	18	%
Evitar Intrusismo profesional	16	%
Acotar las responsabilidades	24	%
Proteger al usuario	27	%

### IMPORTANCIA DE LA REGULACION EN LA LOE



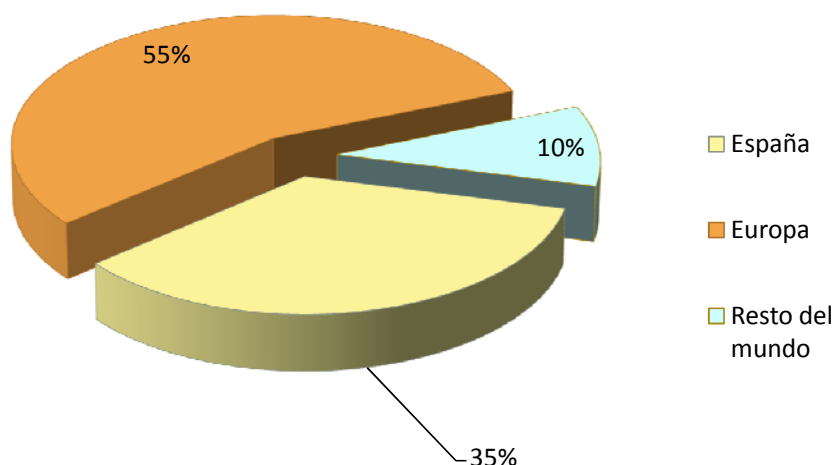
Grado Satisfaccion	Mucho	Bastante	Medio	Poco	Nada	NS/NC
Regulación LOE		X				
Certificación ISO		X				
Calificacion DIP		X				

## A.-ACTIVIDAD ORGANIZATIVA:GRAFICOS

4. ¿En que **lugar** desarrollan más su actividad?

<b>España</b>	X	35	%
<b>Europa</b>	X	55	%
<b>Resto del mundo</b>	X	10	%

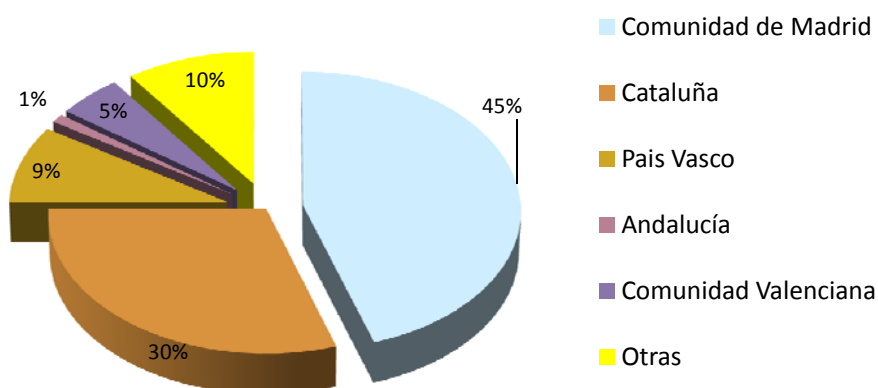
### ACTIVIDAD EMPRESARIAL A NIVEL MUNDIAL



5. ¿Dentro de **España**, en que Comunidad autónoma desarrolla mayor trabajo, y podría indicar el %?

<b>Comunidad de Madrid</b>	X	45	%
<b>Cataluña</b>	X	30	%
<b>Pais Vasco</b>	X	9	%
<b>Andalucía</b>	X	1	%
<b>Comunidad Valenciana</b>	X	5	%
<b>Otras</b>	X	10	%

### PORCENTAJE DE ACTIVIDAD POR COMUNIDAD AUTONOMAS



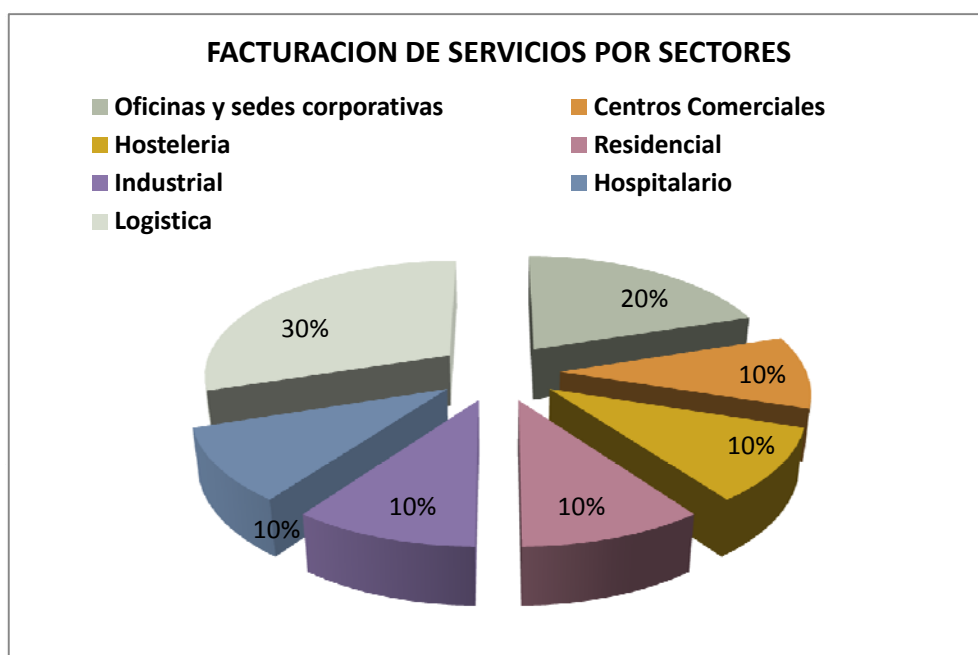


## B.-ANÁLISIS SECTORIAL:GRAFICOS

6. ¿En que porcentaje de sectores ha sido mas demandada la presencia de un DIP?.

Oficinas y sedes corporativas	20	%
Centros Comerciales	10	%
Hosteleria	10	%
Residencial	10	%
Industrial	10	%
Hospitalario	10	%
Logistica	30	%

POR SECTORES

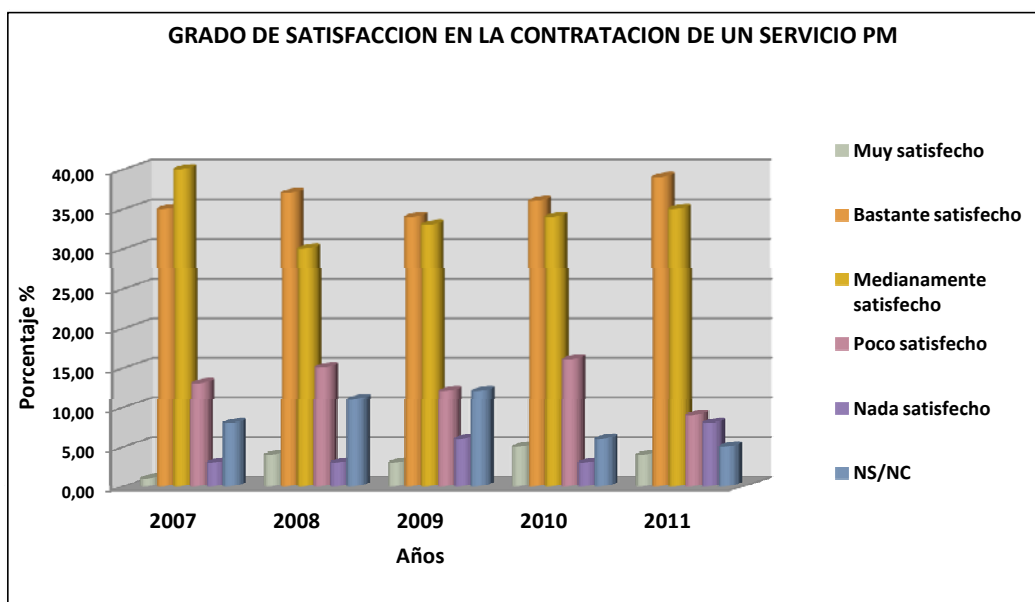


SERVICIOS	REALIZA LA EMPRESA	DEMANDA
Dirección Integrada de Proyecto DIP	X	X
D. Integrada de Construcción CM	X	X
Project monitoring	X	X
Due Diligence		
Control de costes		
Management Contrating	X	X
Otros( gestión de riegos, design..)		

## C.-ANALISIS CUALITATIVO

13. ¿Que **grado de satisfacción** consideran que a tenido su cliente al contratar el servicio de PM?

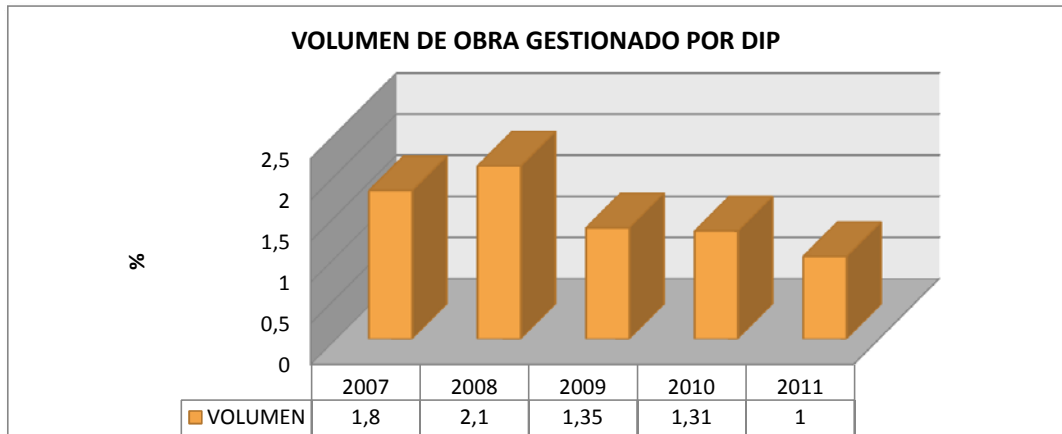
	2007	2008	2009	2010	2011
Muy satisfecho	1	4	3	5	4
Bastante satisfecho	35	37	34	36	39
Medianamente satisfecho	40	30	33	34	35
Poco satisfecho	13	15	12	16	9
Nada satisfecho	3	3	6	3	8
NS/NC	8	11	12	6	5



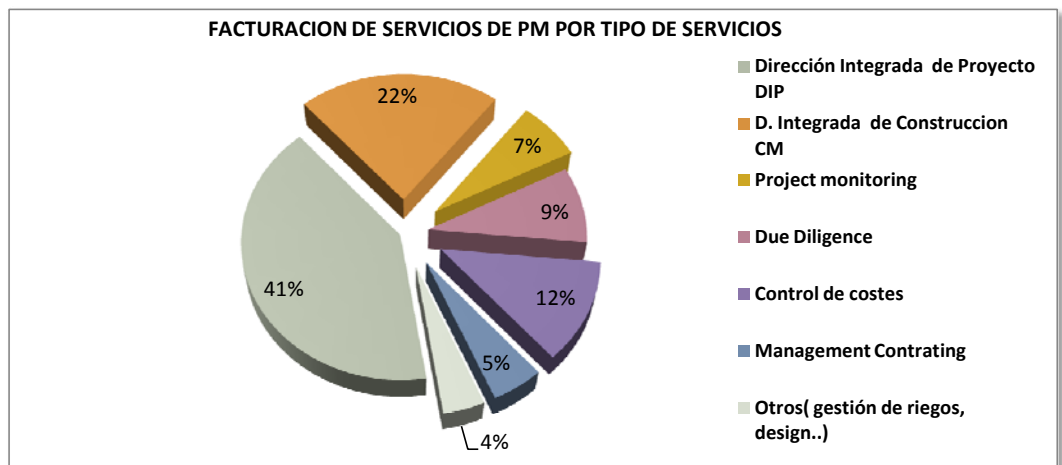
MOTIVOS	CONTRATACION	NO CONTRATACION
No tiene personal interno	X	
Responsabilidad en el proyecto		
Ahorro de costes		
Control de plazos		
Realiza los servicios la propia empresa		X
Razones de coste económico		
Desconocimiento del servicio		
Otras causas		

## D. ANALISIS CUANTITATIVO

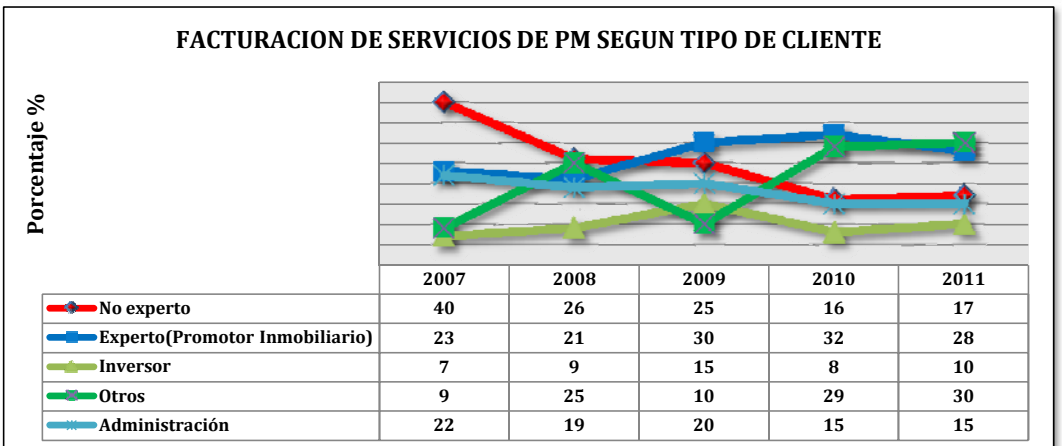
POR VOLUMEN DE OBRA



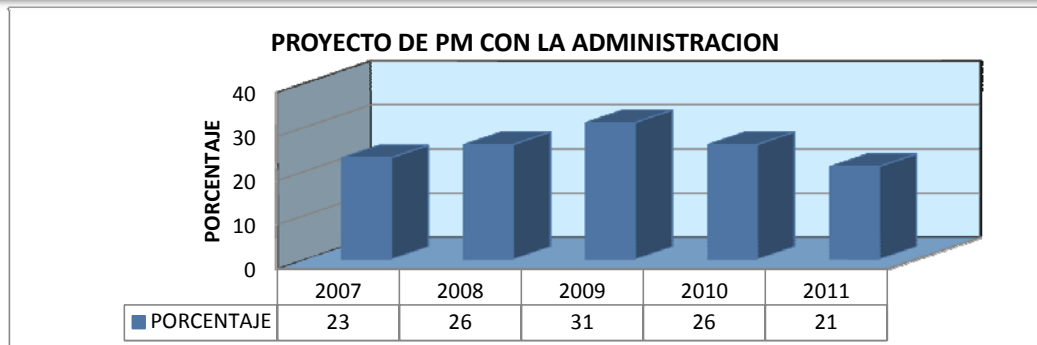
POR TIPO DE SERVICIOS



POR TIPO DE CLIENTE



RESPECTO A LA ADMINISTRACION

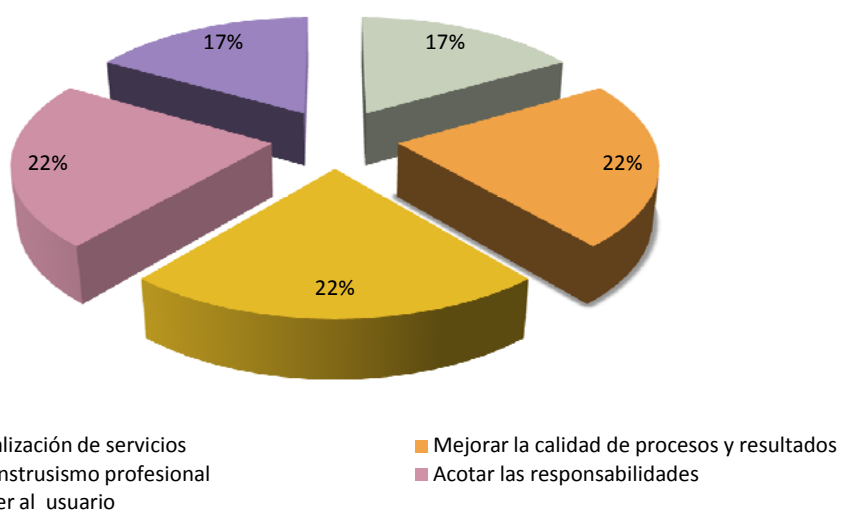


## E.- ANALISIS PROFESIONAL

22. ¿Por qué piensa que es importante la regulación del sector en la LOE?.

Especialización de servicios	15	%
Mejorar la calidad de procesos y resultados	18	%
Evitar Intrusismo profesional	16	%
Acotar las responsabilidades	24	%
Proteger al usuario	27	%

**IMPORTANCIA DE LA REGULACION EN LA LOE**



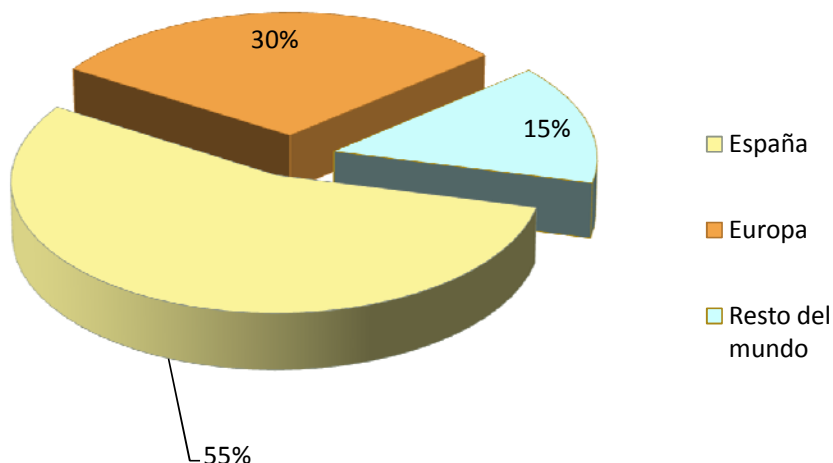
Grado Satisfaccion	Mucho	Bastante	Medio	Poco	Nada	NS/NC
Regulación LOE		X				
Certificación ISO		X				
Calificacion DIP		X				

## A.-ACTIVIDAD ORGANIZATIVA:GRAFICOS

4. ¿En que **lugar** desarrollan más su actividad?

<b>España</b>	X	55	%
<b>Europa</b>	X	30	%
<b>Resto del mundo</b>	X	15	%

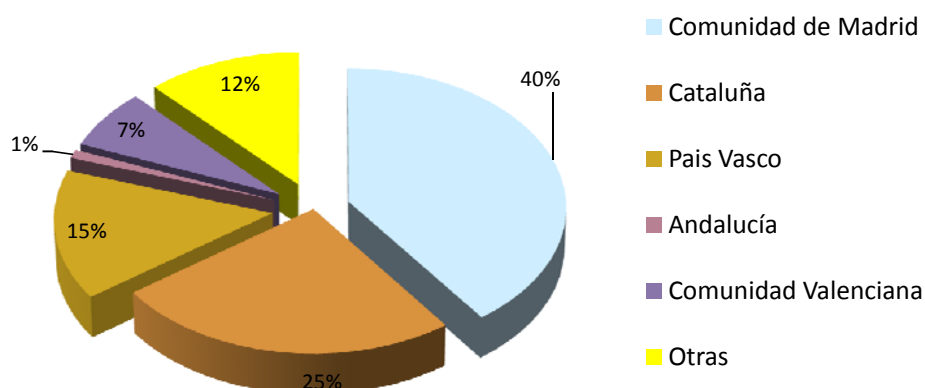
### ACTIVIDAD EMPRESARIAL A NIVEL MUNDIAL



5. ¿Dentro de **España**, en que Comunidad autónoma desarrolla mayor trabajo, y podría indicar el %?

<b>Comunidad de Madrid</b>	X	40	%
<b>Cataluña</b>	X	25	%
<b>Pais Vasco</b>	X	15	%
<b>Andalucía</b>	X	1	%
<b>Comunidad Valenciana</b>	X	7	%
<b>Otras</b>	X	12	%

### PORCENTAJE DE ACTIVIDAD POR COMUNIDAD AUTONOMAS

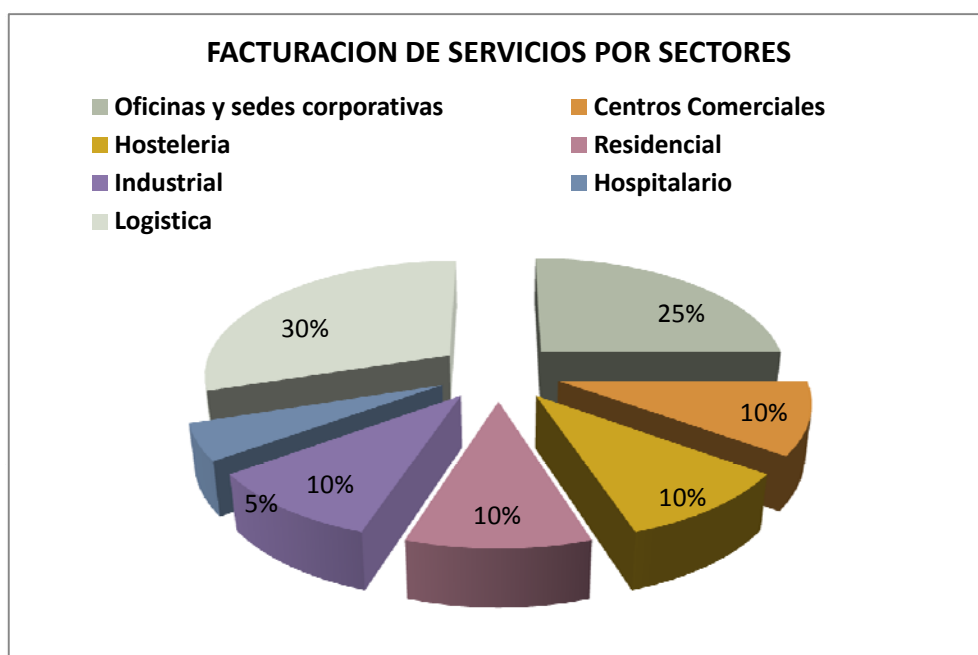


## B.-ANÁLISIS SECTORIAL:GRAFICOS

6. ¿En que porcentaje de sectores ha sido mas demandada la presencia de un DIP?.

Oficinas y sedes corporativas	25	%
Centros Comerciales	10	%
Hosteleria	10	%
Residencial	10	%
Industrial	10	%
Hospitalario	5	%
Logistica	30	%

POR SECTORES

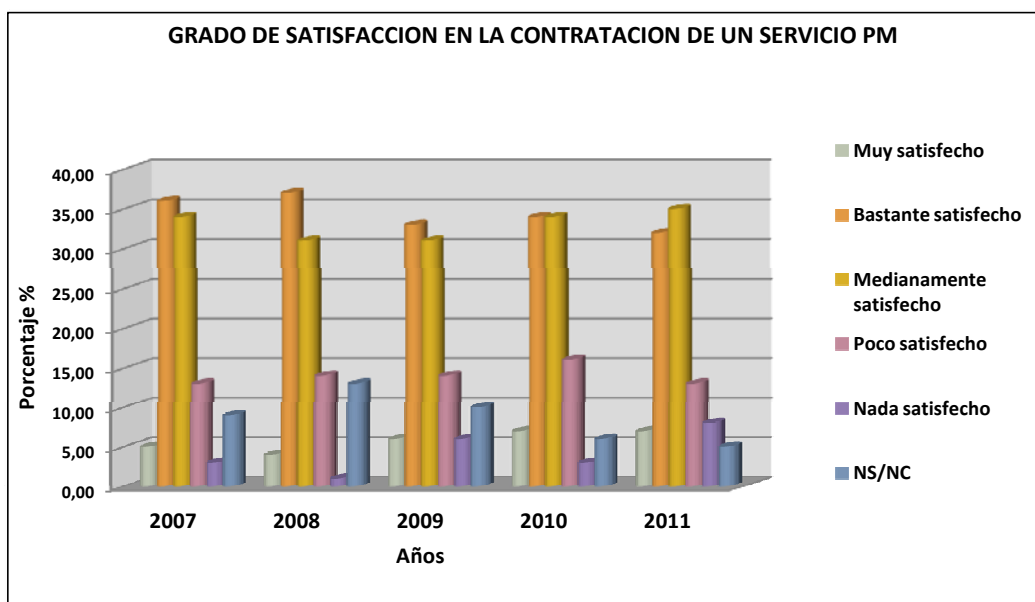


SERVICIOS	REALIZA LA EMPRESA	DEMANDA
Dirección Integrada de Proyecto DIP	X	X
D. Integrada de Construcción CM	X	X
Project monitoring	X	X
Due Diligence		
Control de costes		
Management Contrating	X	X
Otros( gestión de riegos, design...)		

## C.-ANALISIS CUALITATIVO

13. ¿Que **grado de satisfacción** consideran que a tenido su cliente al contratar el servicio de PM?

	2007	2008	2009	2010	2011
Muy satisfecho	5	4	6	7	7
Bastante satisfecho	36	37	33	34	32
Medianamente satisfecho	34	31	31	34	35
Poco satisfecho	13	14	14	16	13
Nada satisfecho	3	1	6	3	8
NS/NC	9	13	10	6	5



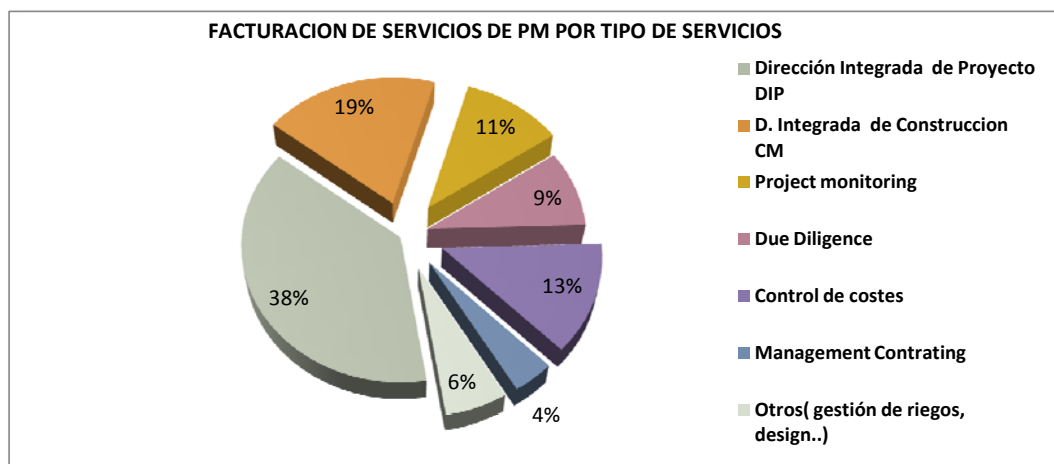
MOTIVOS	CONTRATACION	NO CONTRATACION
No tiene personal interno	X	
Responsabilidad en el proyecto		
Ahorro de costes		
Control de plazos		
Realiza los servicios la propia empresa		X
Razones de coste económico		
Desconocimiento del servicio		
Otras causas		

## D. ANALISIS CUANTITATIVO

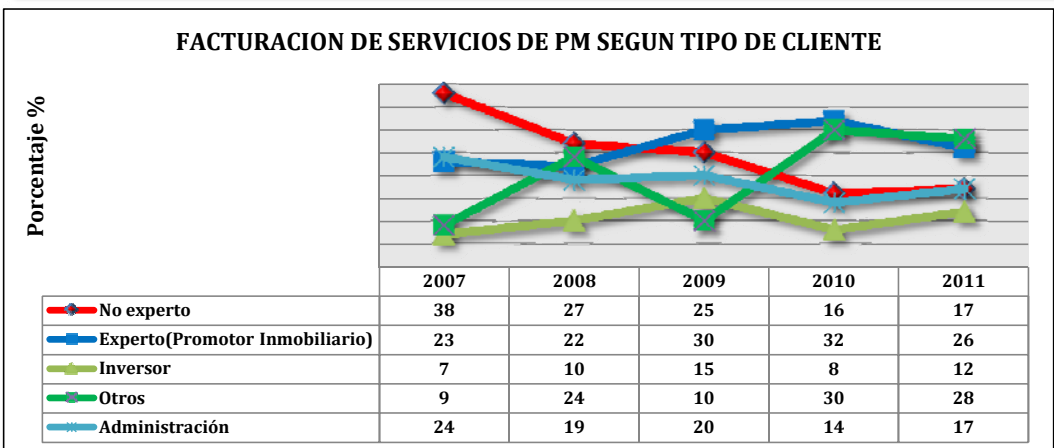
POR VOLUMEN DE OBRA



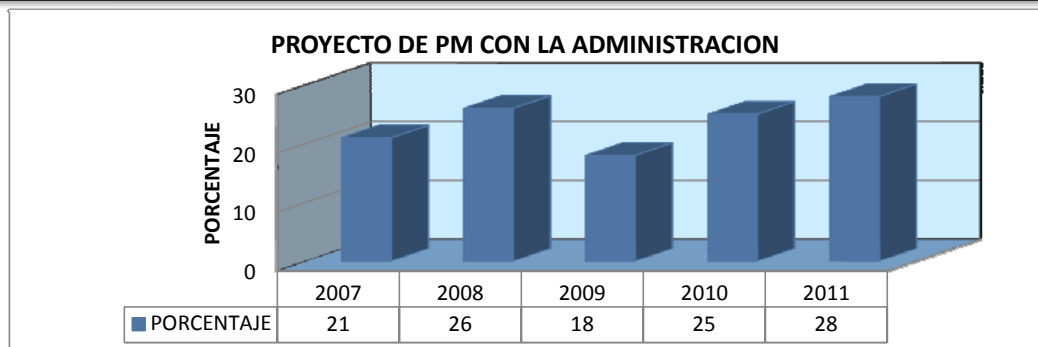
POR TIPO DE SERVICIOS



POR TIPO DE CLIENTE



RESPECTO A LA ADMINISTRACION



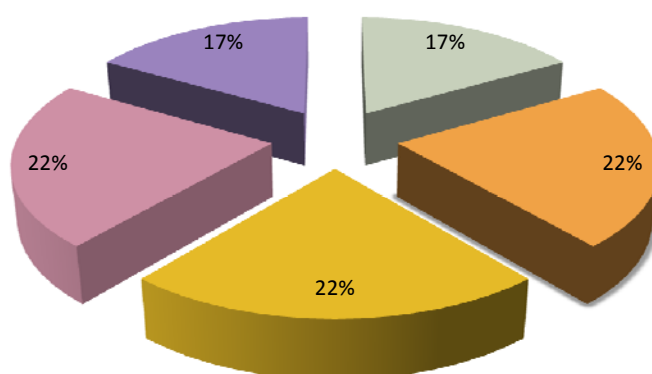


## E.- ANALISIS PROFESIONAL

22. ¿Por qué piensa que es importante la regulación del sector en la LOE?.

Especialización de servicios	15	%
Mejorar la calidad de procesos y resultados	18	%
Evitar Intrusismo profesional	16	%
Acotar las responsabilidades	24	%
Proteger al usuario	27	%

### IMPORTANCIA DE LA REGULACION EN LA LOE



■ Especialización de servicios	■ Mejorar la calidad de procesos y resultados
■ Evitar Intrusismo profesional	■ Acotar las responsabilidades
■ Proteger al usuario	

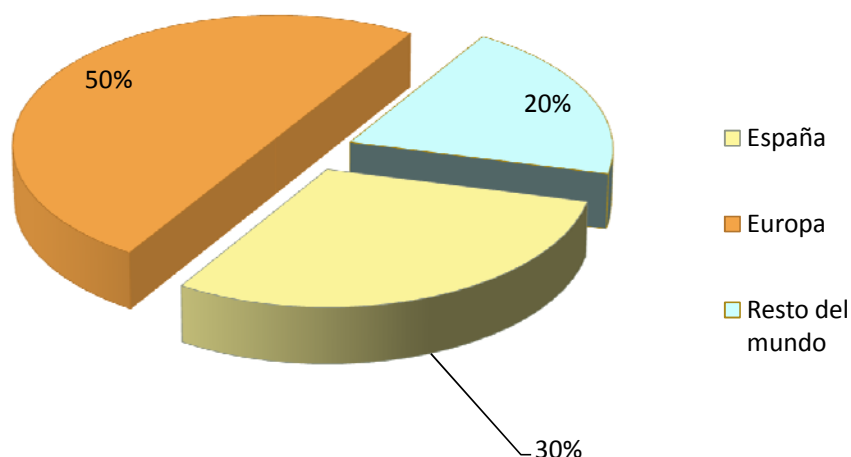
Grado Satisfaccion	Mucho	Bastante	Medio	Poco	Nada	NS/NC
Regulación LOE		X				
Certificación ISO		X				
Calificacion DIP		X				

## A.-ACTIVIDAD ORGANIZATIVA:GRAFICOS

4. ¿En que **lugar** desarrollan más su actividad?

<b>España</b>	X	30	%
<b>Europa</b>	X	50	%
<b>Resto del mundo</b>	X	20	%

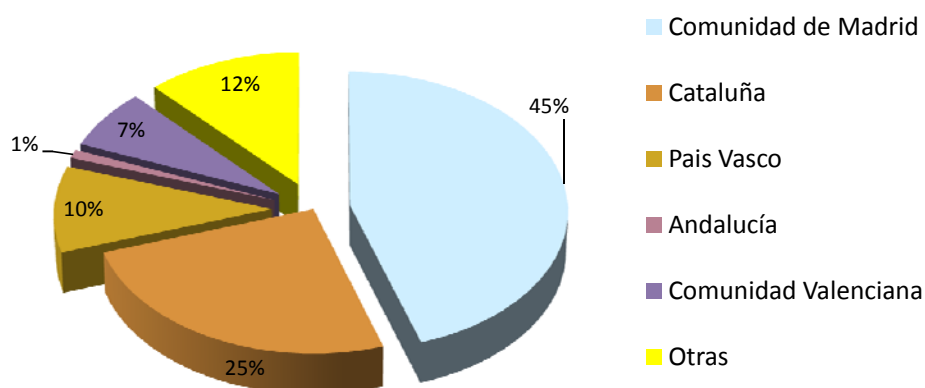
### ACTIVIDAD EMPRESARIAL A NIVEL MUNDIAL



5. ¿Dentro de **España**, en que Comunidad autónoma desarrolla mayor trabajo, y podría indicar el %?

<b>Comunidad de Madrid</b>	X	45	%
<b>Cataluña</b>	X	25	%
<b>Pais Vasco</b>	X	10	%
<b>Andalucía</b>	X	1	%
<b>Comunidad Valenciana</b>	X	7	%
<b>Otras</b>	X	12	%

### PORCENTAJE DE ACTIVIDAD POR COMUNIDAD AUTONOMAS

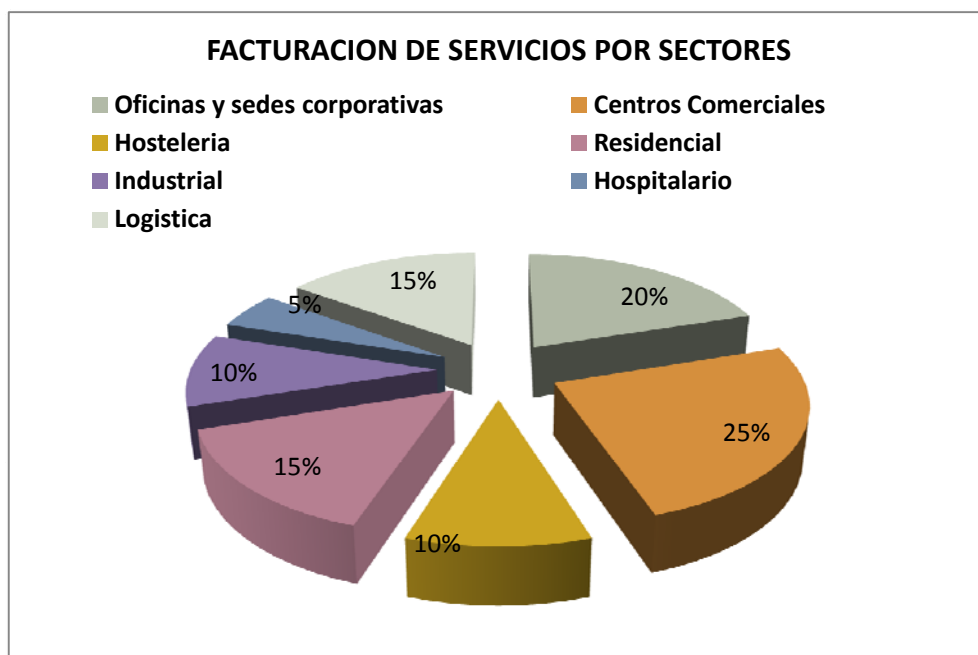


## B.-ANÁLISIS SECTORIAL:GRAFICOS

6. ¿En que porcentaje de sectores ha sido mas demandada la presencia de un DIP?.

Oficinas y sedes corporativas	20	%
Centros Comerciales	25	%
Hosteleria	10	%
Residencial	15	%
Industrial	10	%
Hospitalario	5	%
Logistica	15	%

POR SECTORES

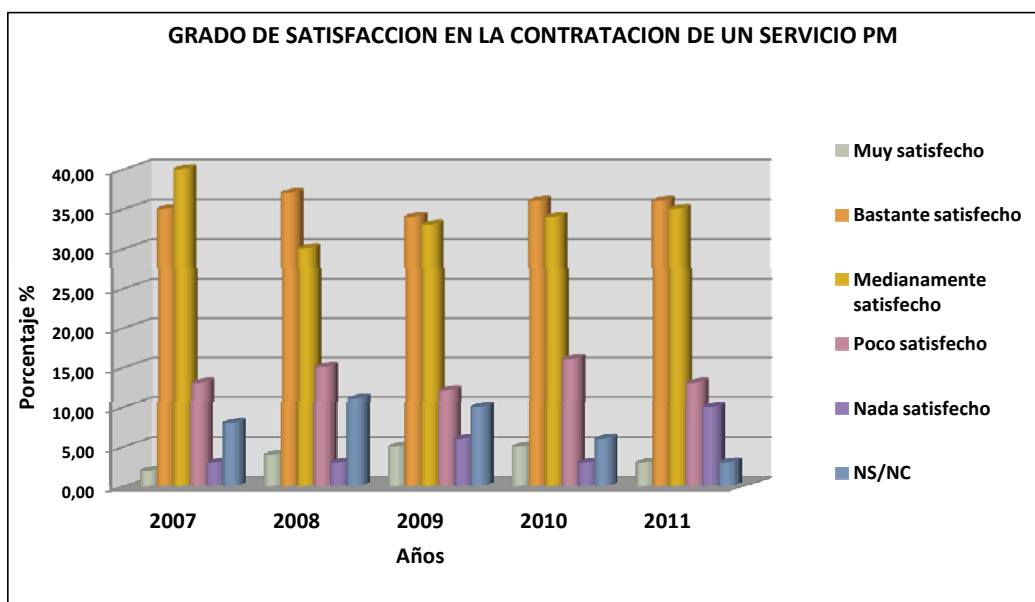


SERVICIOS	REALIZA LA EMPRESA	DEMANDA
Dirección Integrada de Proyecto DIP	X	X
D. Integrada de Construcción CM	X	X
Project monitoring	X	X
Due Diligence		
Control de costes		
Management Contrating	X	X
Otros( gestión de riegos, design..)		

## C.-ANALISIS CUALITATIVO

13. ¿Que **grado de satisfacción** consideran que a tenido su cliente al contratar el servicio de PM?

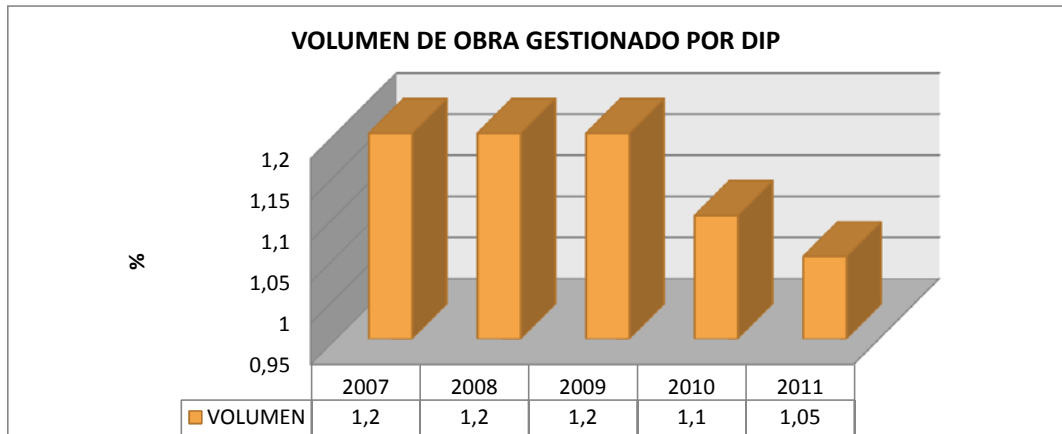
	2007	2008	2009	2010	2011
Muy satisfecho	2	4	5	5	3
Bastante satisfecho	35	37	34	36	36
Medianamente satisfecho	40	30	33	34	35
Poco satisfecho	13	15	12	16	13
Nada satisfecho	3	3	6	3	10
NS/NC	8	11	10	6	3



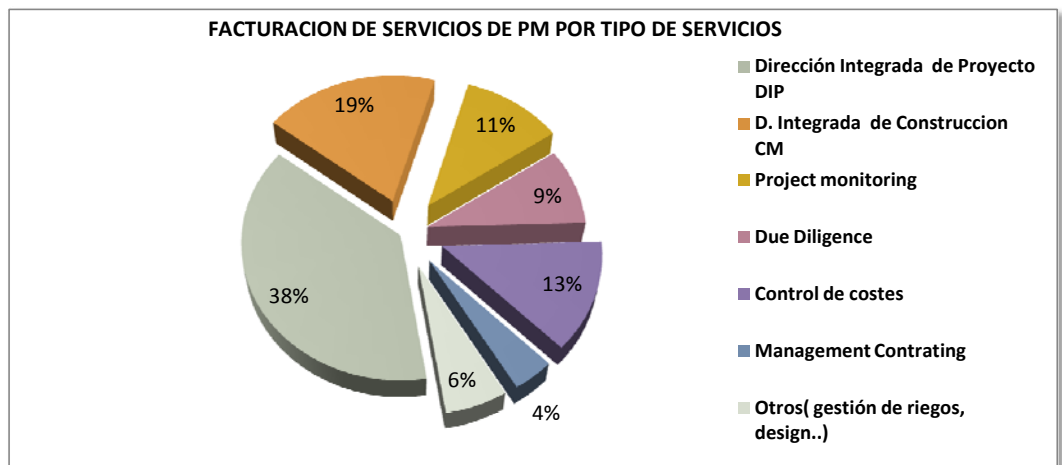
MOTIVOS	CONTRATACION	NO CONTRATACION
No tiene personal interno	X	
Responsabilidad en el proyecto		
Ahorro de costes		
Control de plazos		
Realiza los servicios la propia empresa		X
Razones de coste económico		
Desconocimiento del servicio		
Otras causas		

## D. ANALISIS CUANTITATIVO

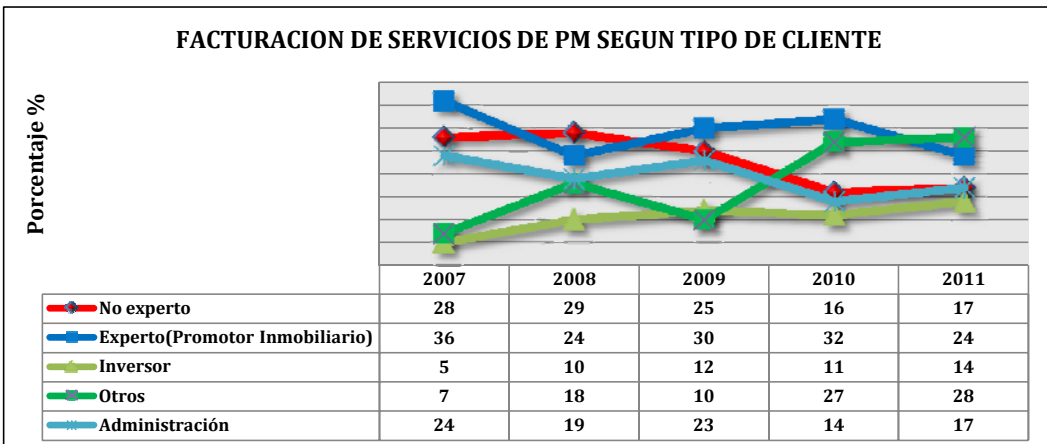
POR VOLUMEN DE OBRA



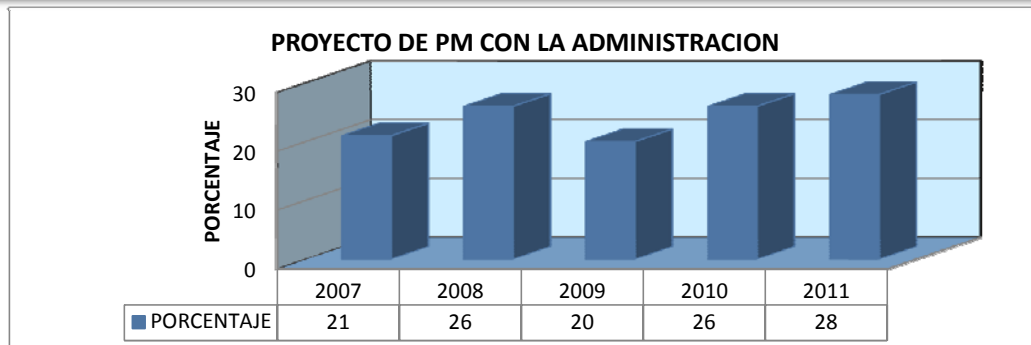
POR TIPO DE SERVICIOS



POR TIPO DE CLIENTE



RESPECTO A LA ADMINISTRACION

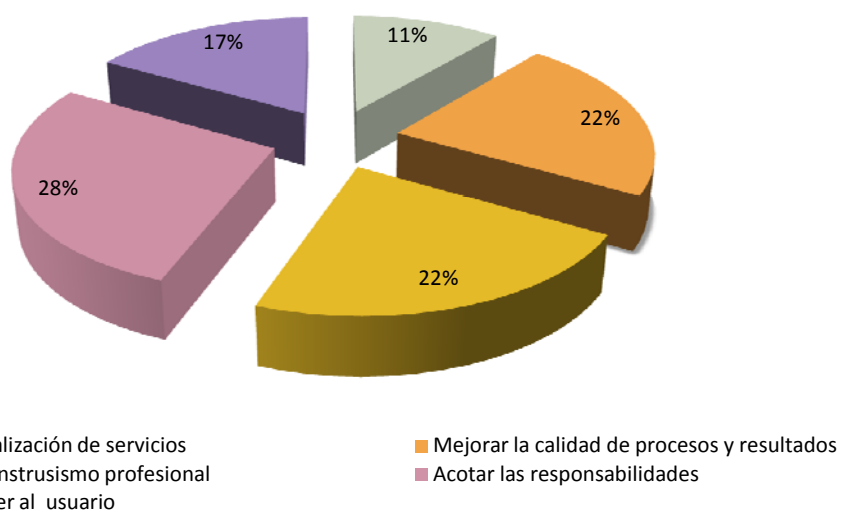


## E.- ANALISIS PROFESIONAL

22. ¿Por qué piensa que es importante la regulación del sector en la LOE?.

Especialización de servicios	15	%
Mejorar la calidad de procesos y resultados	18	%
Evitar Intrusismo profesional	16	%
Acotar las responsabilidades	24	%
Proteger al usuario	27	%

### IMPORTANCIA DE LA REGULACION EN LA LOE



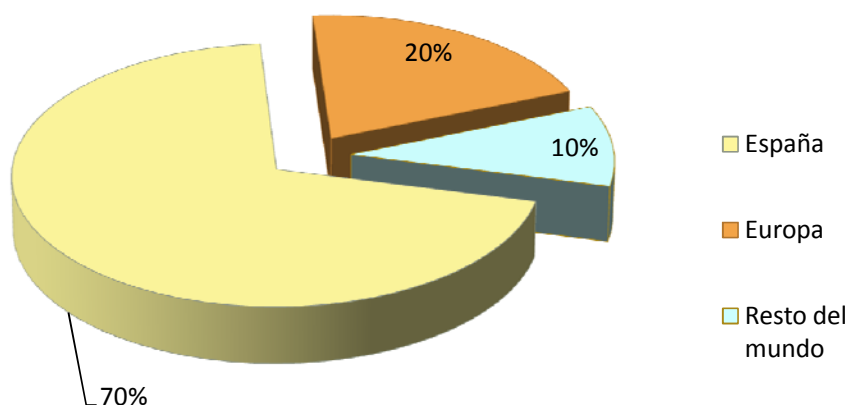
Grado Satisfaccion	Mucho	Bastante	Medio	Poco	Nada	NS/NC
Regulación LOE		X				
Certificación ISO		X				
Calificacion DIP		X				

## A.-ACTIVIDAD ORGANIZATIVA:GRAFICOS

4. ¿En que **lugar** desarrollan más su actividad?

<b>España</b>	X	70	%
<b>Europa</b>	X	20	%
<b>Resto del mundo</b>	X	10	%

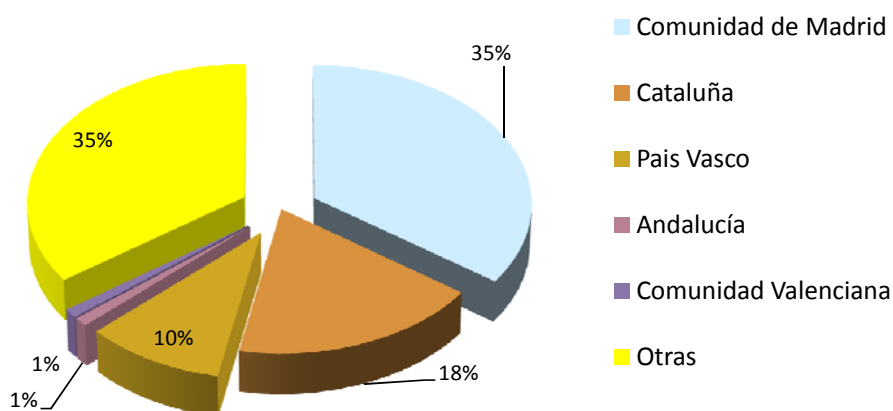
### ACTIVIDAD EMPRESARIAL A NIVEL MUNDIAL



5. ¿Dentro de **España**, en que Comunidad autónoma desarrolla mayor trabajo, y podría indicar el %?

<b>Comunidad de Madrid</b>	X	35	%
<b>Cataluña</b>	X	18	%
<b>Pais Vasco</b>	X	10	%
<b>Andalucía</b>	X	1	%
<b>Comunidad Valenciana</b>	X	1	%
<b>Otras</b>	X	35	%

### PORCENTAJE DE ACTIVIDAD POR COMUNIDAD AUTONOMAS

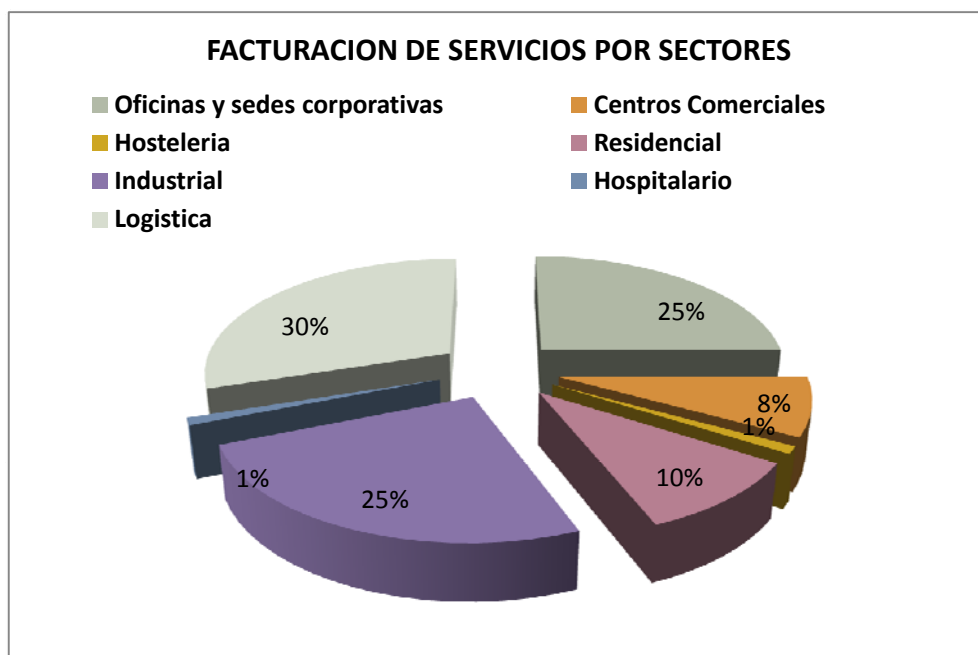


## B.-ANÁLISIS SECTORIAL:GRAFICOS

6. ¿En que **porcentaje de sectores** ha sido mas demandada la presencia de un **DIP**?

Oficinas y sedes corporativas	25	%
Centros Comerciales	8	%
Hosteleria	1	%
Residencial	10	%
Industrial	25	%
Hospitalario	1	%
Logistica	30	%

POR SECTORES



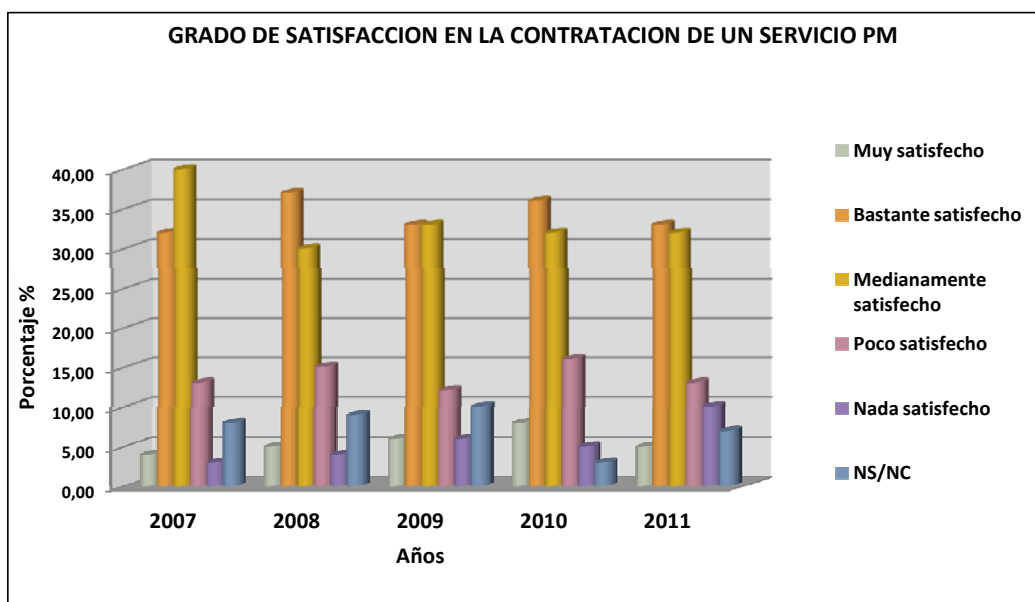
SERVICIOS	REALIZA LA EMPRESA	DEMANDA
Dirección Integrada de Proyecto DIP	X	X
D. Integrada de Construcción CM	X	X
Project monitoring	X	X
Due Diligence		
Control de costes		
Management Contrating	X	X
Otros( gestión de riegos, design..)		



## C.-ANALISIS CUALITATIVO

13. ¿Que **grado de satisfacción** consideran que a tenido su cliente al contratar el servicio de PM?

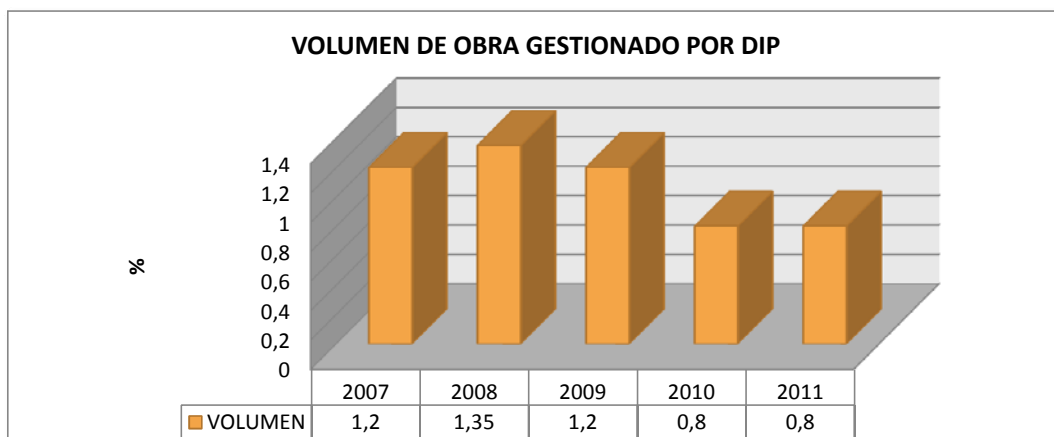
	2007	2008	2009	2010	2011
Muy satisfecho	4	5	6	8	5
Bastante satisfecho	32	37	33	36	33
Medianamente satisfecho	40	30	33	32	32
Poco satisfecho	13	15	12	16	13
Nada satisfecho	3	4	6	5	10
NS/NC	8	9	10	3	7



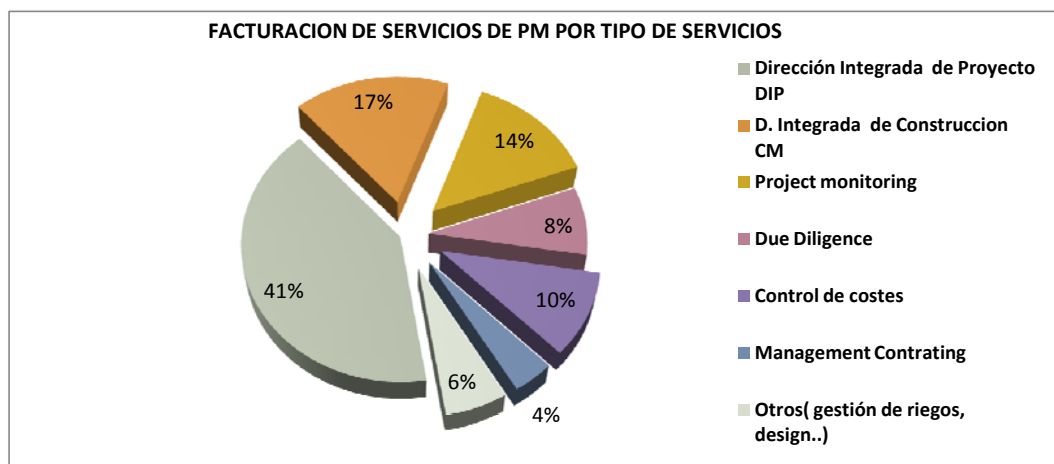
MOTIVOS	CONTRATACION	NO CONTRATACION
No tiene personal interno	X	
Responsabilidad en el proyecto		
Ahorro de costes		
Control de plazos		
Realiza los servicios la propia empresa		X
Razones de coste económico		
Desconocimiento del servicio		
Otras causas		

## D. ANALISIS CUANTITATIVO

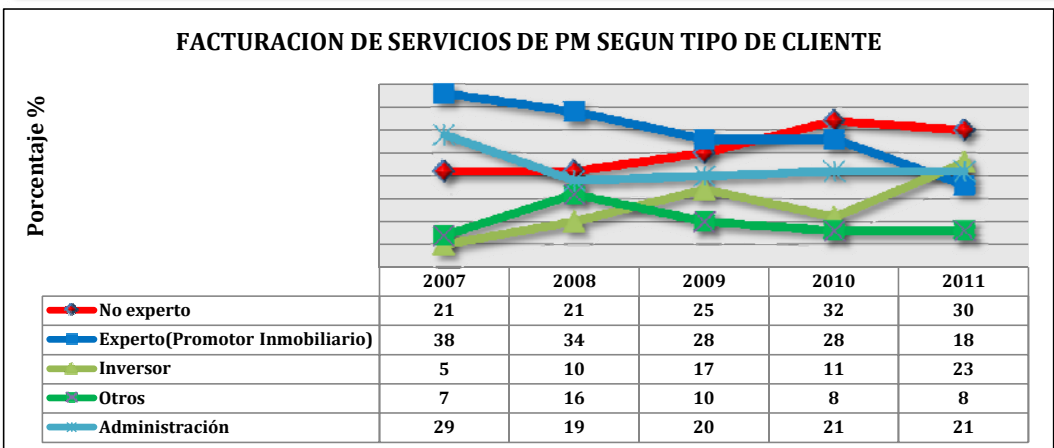
POR VOLUMEN DE OBRA



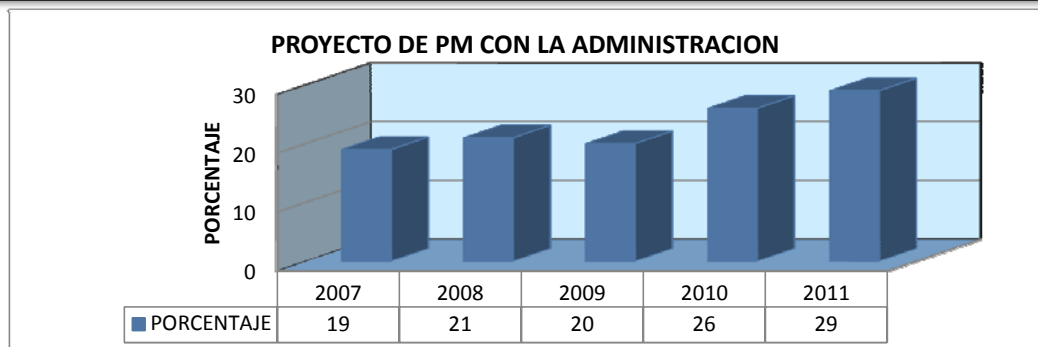
POR TIPO DE SERVICIOS



POR TIPO DE CLIENTE



RESPECTO A LA ADMINISTRACION

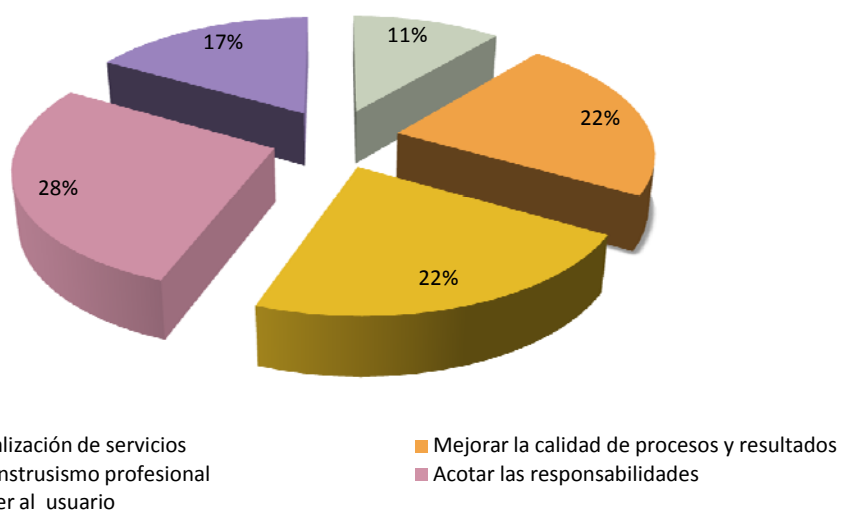


## E.- ANALISIS PROFESIONAL

22. ¿Por qué piensa que es importante la regulación del sector en la LOE?.

Especialización de servicios	15	%
Mejorar la calidad de procesos y resultados	18	%
Evitar Intrusismo profesional	16	%
Acotar las responsabilidades	24	%
Proteger al usuario	27	%

### IMPORTANCIA DE LA REGULACION EN LA LOE



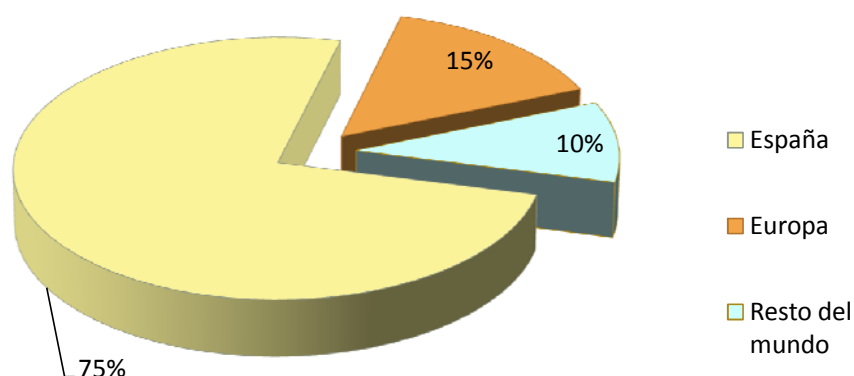
Grado Satisfaccion	Mucho	Bastante	Medio	Poco	Nada	NS/NC
Regulación LOE		X				
Certificación ISO		X				
Calificacion DIP		X				

## A.-ACTIVIDAD ORGANIZATIVA:GRAFICOS

4. ¿En que **lugar** desarrollan más su actividad?

<b>España</b>	X	75	%
<b>Europa</b>	X	15	%
<b>Resto del mundo</b>	X	10	%

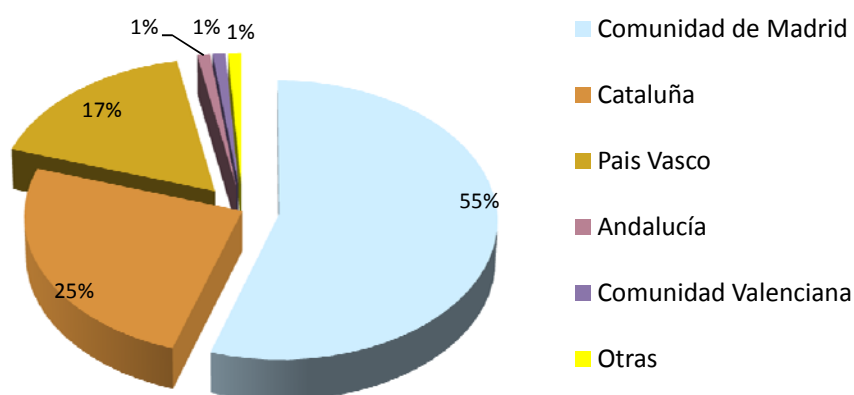
### ACTIVIDAD EMPRESARIAL A NIVEL MUNDIAL



5. ¿Dentro de **España**, en que Comunidad autónoma desarrolla mayor trabajo, y podría indicar el %?

<b>Comunidad de Madrid</b>	X	55	%
<b>Cataluña</b>	X	25	%
<b>Pais Vasco</b>	X	17	%
<b>Andalucía</b>	X	1	%
<b>Comunidad Valenciana</b>	X	1	%
<b>Otras</b>	X	1	%

### PORCENTAJE DE ACTIVIDAD POR COMUNIDAD AUTONOMAS

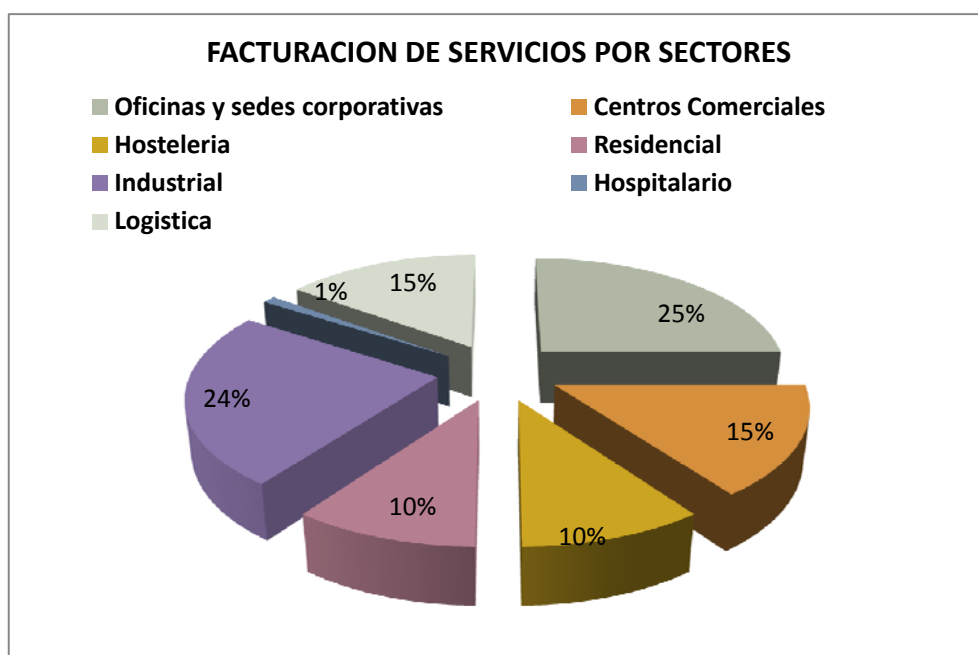


## B.-ANÁLISIS SECTORIAL:GRAFICOS

6. ¿En que porcentaje de sectores ha sido mas demandada la presencia de un DIP?.

Oficinas y sedes corporativas	25	%
Centros Comerciales	15	%
Hosteleria	10	%
Residencial	10	%
Industrial	24	%
Hospitalario	1	%
Logistica	15	%

POR SECTORES



SERVICIOS	REALIZA LA EMPRESA	DEMANDA
Dirección Integrada de Proyecto DIP	X	X
D. Integrada de Construcción CM	X	X
Project monitoring	X	X
Due Diligence		
Control de costes		
Management Contrating	X	X
Otros( gestión de riegos, design...)		

## C.-ANALISIS CUALITATIVO

13. ¿Que **grado de satisfacción** consideran que a tenido su cliente al contratar el servicio de PM?

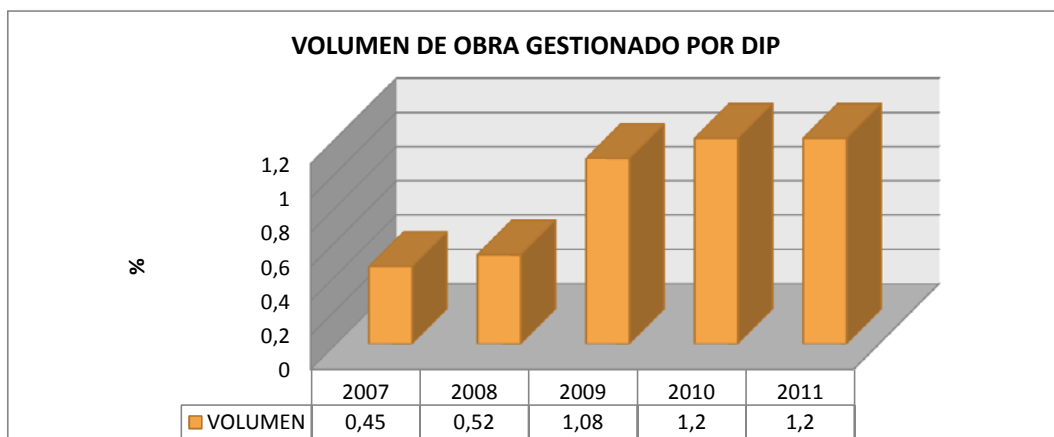
	2007	2008	2009	2010	2011
Muy satisfecho	4	5	6	8	5
Bastante satisfecho	32	37	33	36	33
Medianamente satisfecho	40	30	33	32	32
Poco satisfecho	13	15	12	16	13
Nada satisfecho	3	4	6	5	11
NS/NC	8	9	10	3	6



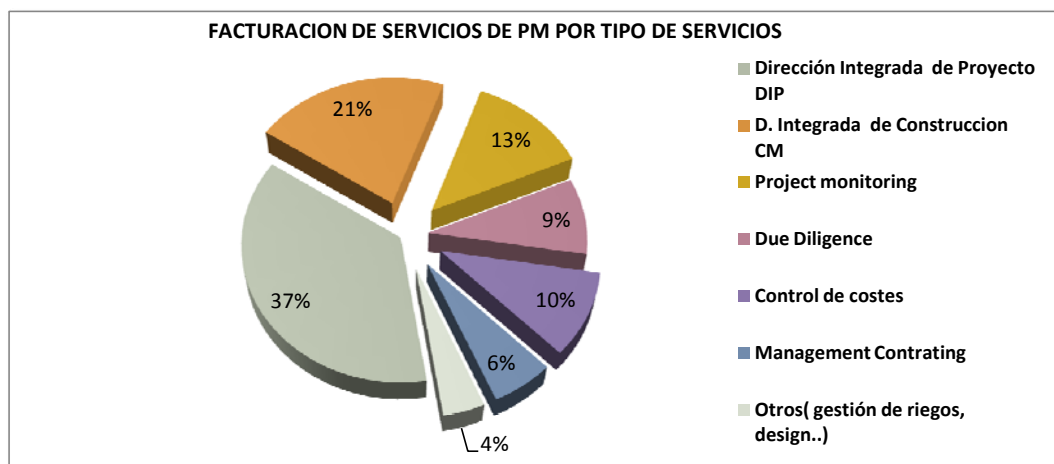
MOTIVOS	CONTRATACION	NO CONTRATACION
No tiene personal interno	X	
Responsabilidad en el proyecto		
Ahorro de costes		
Control de plazos	X	
Realiza los servicios la propia empresa		X
Razones de coste económico		
Desconocimiento del servicio		
Otras causas		

## D. ANALISIS CUANTITATIVO

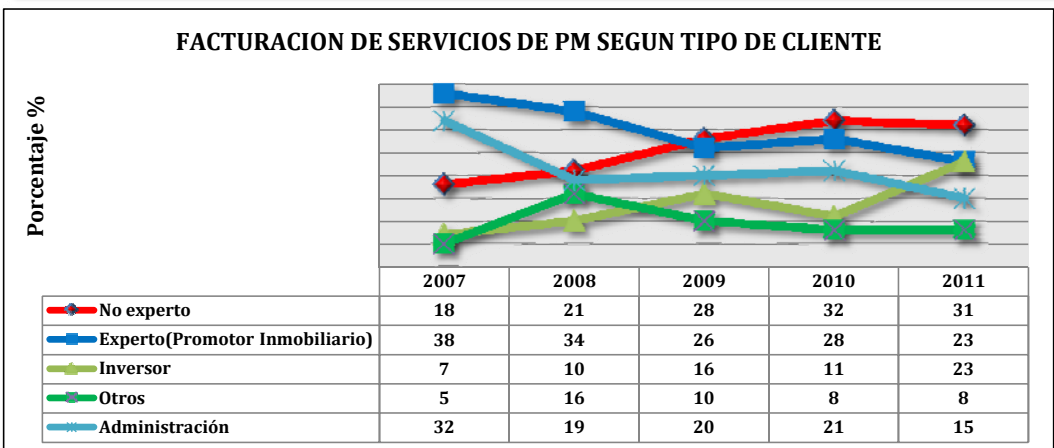
POR VOLUMEN DE OBRA



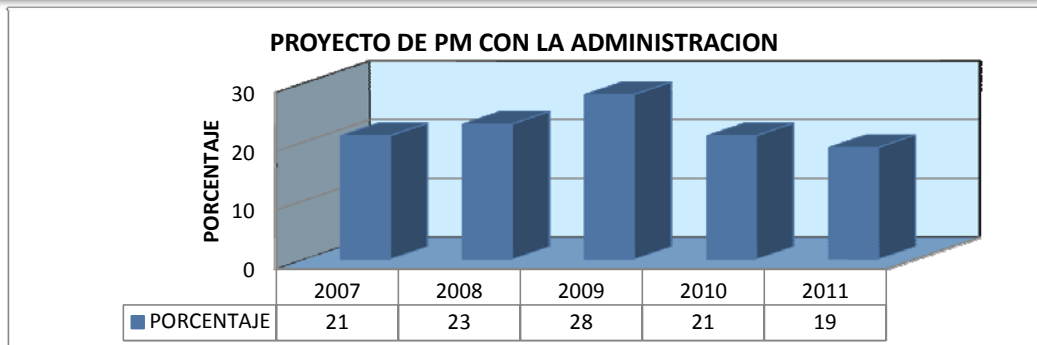
POR TIPO DE SERVICIOS



POR TIPO DE CLIENTE



RESPECTO A LA ADMINISTRACION

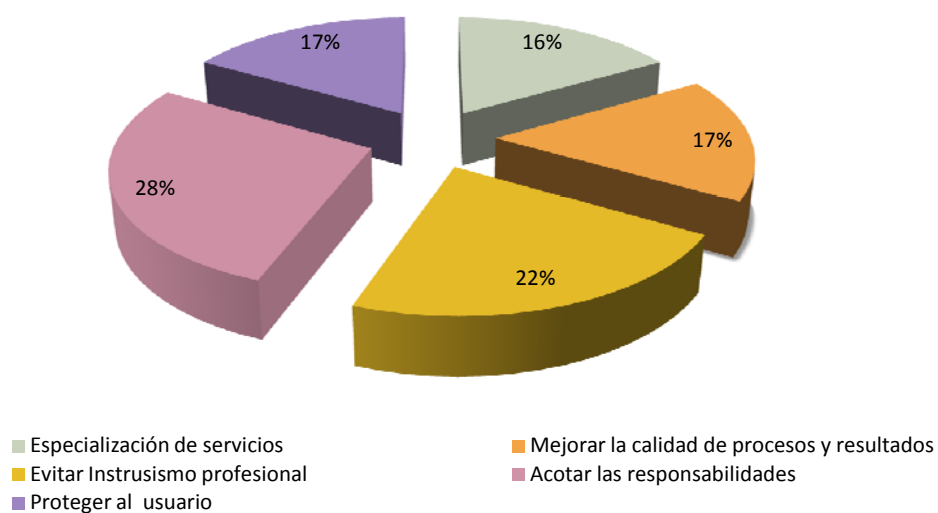


## E.- ANALISIS PROFESIONAL

22. ¿Por qué piensa que es importante la regulación del sector en la LOE?.

Especialización de servicios	15	%
Mejorar la calidad de procesos y resultados	18	%
Evitar Intrusismo profesional	16	%
Acotar las responsabilidades	24	%
Proteger al usuario	27	%

**IMPORTANCIA DE LA REGULACION EN LA LOE**



Grado Satisfaccion	Mucho	Bastante	Medio	Poco	Nada	NS/NC
Regulación LOE		X				
Certificación ISO		X				
Calificacion DIP		X				

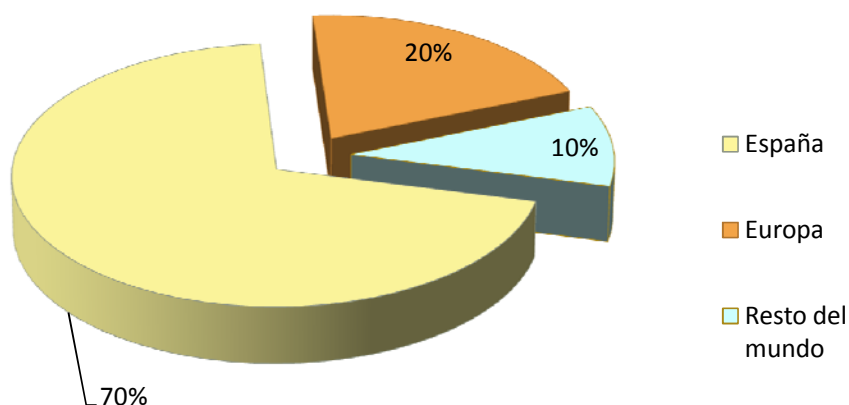


## A.-ACTIVIDAD ORGANIZATIVA:GRAFICOS

4. ¿En que **lugar** desarrollan más su actividad?

<b>España</b>	X	70	%
<b>Europa</b>	X	20	%
<b>Resto del mundo</b>	X	10	%

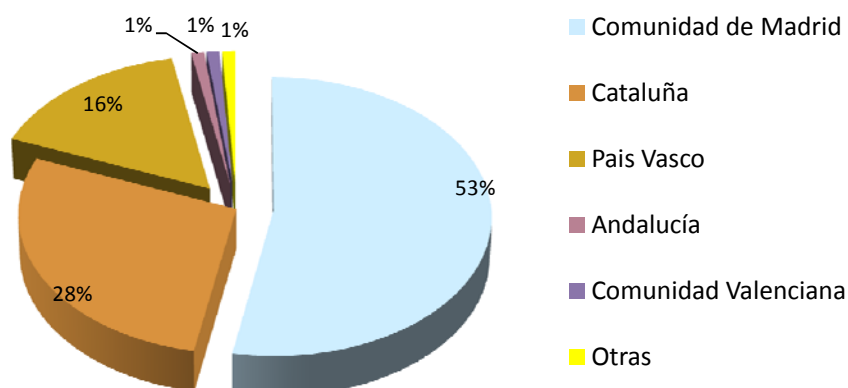
### ACTIVIDAD EMPRESARIAL A NIVEL MUNDIAL



5. ¿Dentro de **España**, en que Comunidad autónoma desarrolla mayor trabajo, y podría indicar el %?

<b>Comunidad de Madrid</b>	X	53	%
<b>Cataluña</b>	X	28	%
<b>Pais Vasco</b>	X	16	%
<b>Andalucía</b>	X	1	%
<b>Comunidad Valenciana</b>	X	1	%
<b>Otras</b>	X	1	%

### PORCENTAJE DE ACTIVIDAD POR COMUNIDAD AUTONOMAS

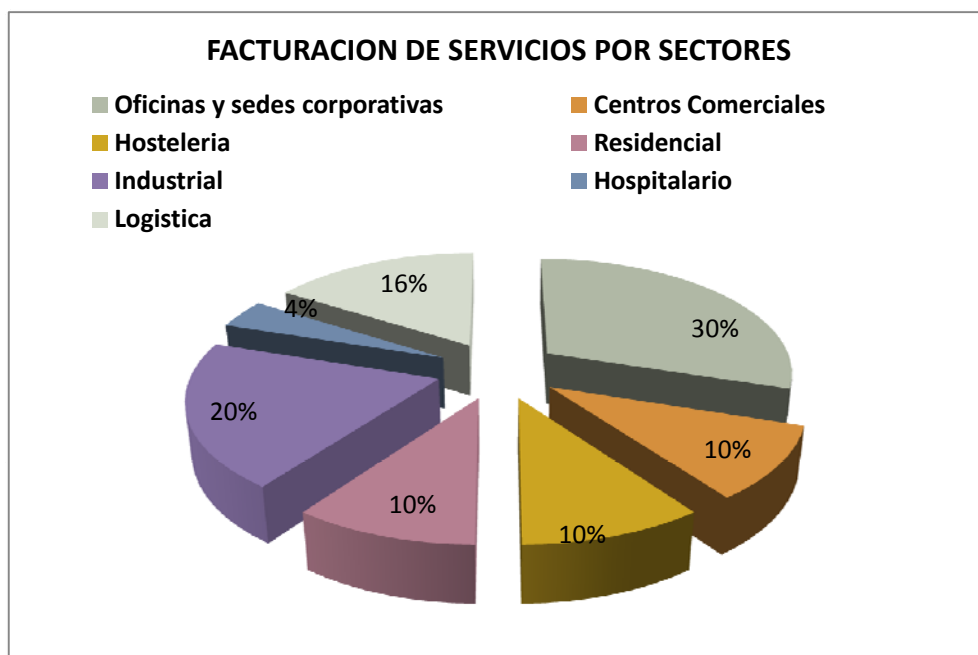


## B.-ANÁLISIS SECTORIAL:GRAFICOS

6. ¿En que **porcentaje de sectores** ha sido mas demandada la presencia de un **DIP**?

Oficinas y sedes corporativas	30	%
Centros Comerciales	10	%
Hosteleria	10	%
Residencial	10	%
Industrial	20	%
Hospitalario	4	%
Logistica	16	%

POR SECTORES

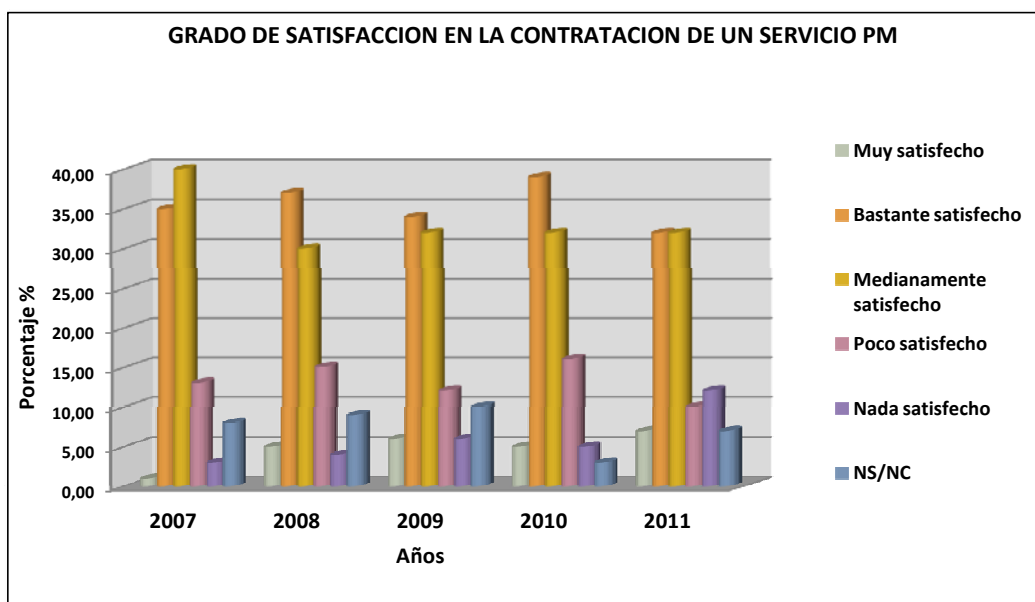


SERVICIOS	REALIZA LA EMPRESA	DEMANDA
Dirección Integrada de Proyecto DIP	X	X
D. Integrada de Construcción CM	X	X
Project monitoring	X	X
Due Diligence		
Control de costes		
Management Contrating	X	X
Otros( gestión de riegos, design...)		

## C.-ANALISIS CUALITATIVO

13. ¿Que **grado de satisfacción** consideran que a tenido su cliente al contratar el servicio de PM?

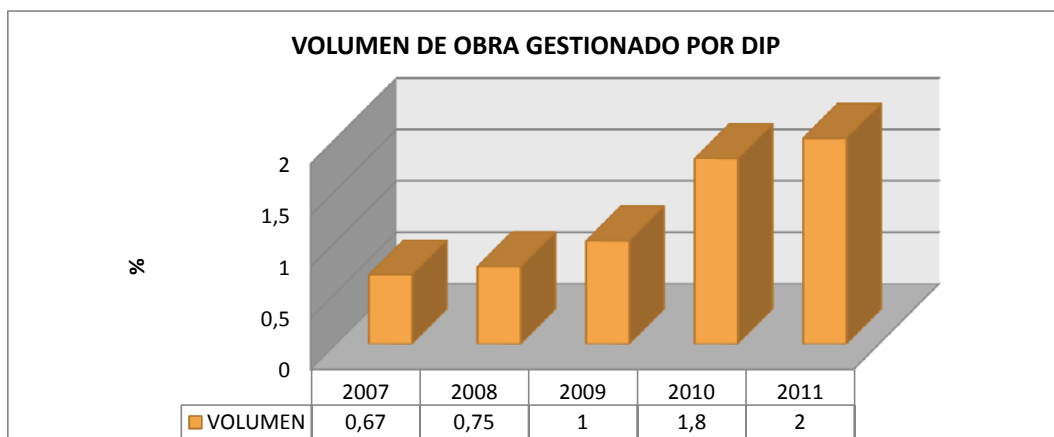
	2007	2008	2009	2010	2011
Muy satisfecho	1	5	6	5	7
Bastante satisfecho	35	37	34	39	32
Medianamente satisfecho	40	30	32	32	32
Poco satisfecho	13	15	12	16	10
Nada satisfecho	3	4	6	5	12
NS/NC	8	9	10	3	7



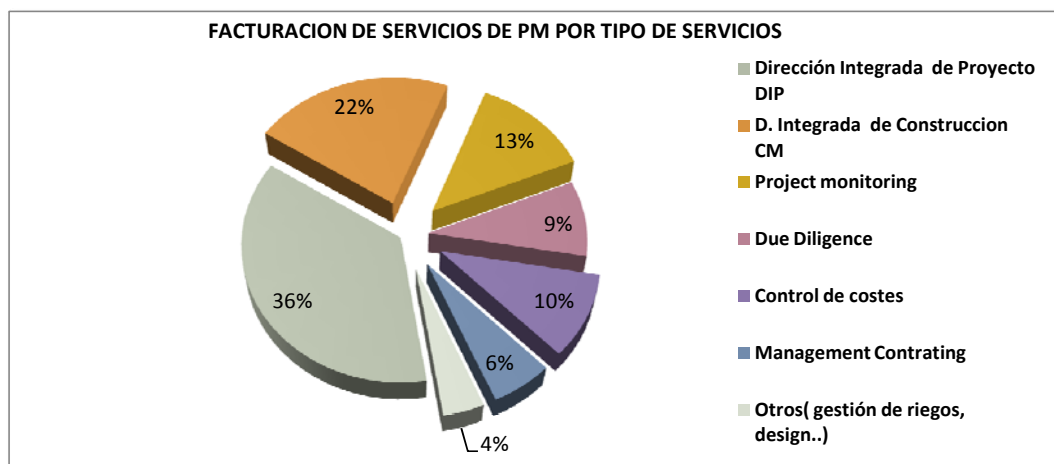
MOTIVOS	CONTRATACION	NO CONTRATACION
No tiene personal interno	X	
Responsabilidad en el proyecto		
Ahorro de costes		
Control de plazos	X	
Realiza los servicios la propia empresa		X
Razones de coste económico		
Desconocimiento del servicio		
Otras causas		

## D. ANALISIS CUANTITATIVO

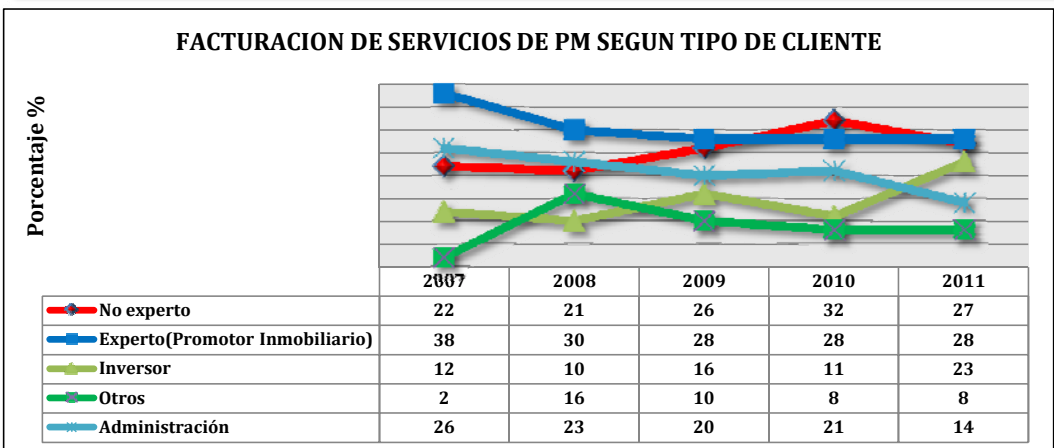
POR VOLUMEN DE OBRA



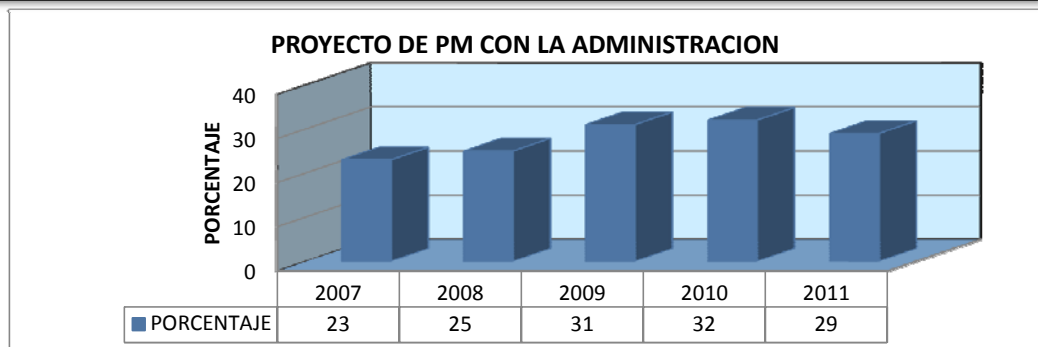
POR TIPO DE SERVICIOS



POR TIPO DE CLIENTE



RESPECTO A LA ADMINISTRACION

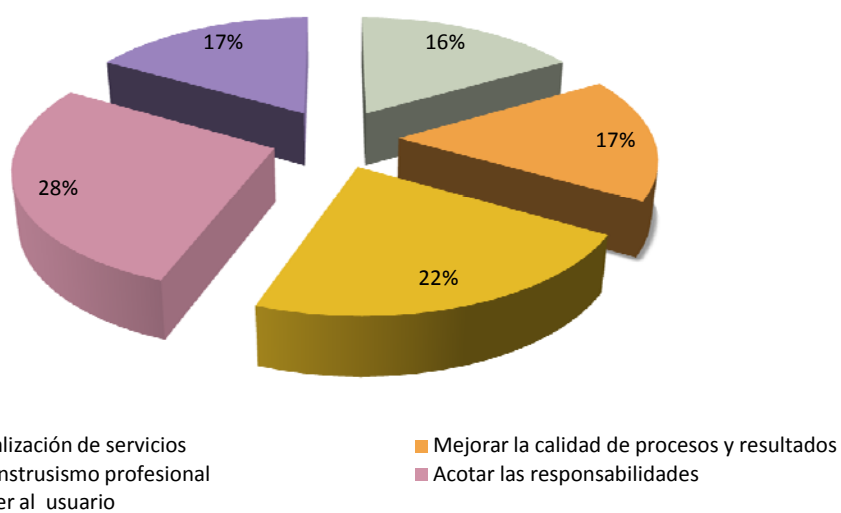


## E.- ANALISIS PROFESIONAL

22. ¿Por qué piensa que es importante la regulación del sector en la LOE?.

Especialización de servicios	15	%
Mejorar la calidad de procesos y resultados	18	%
Evitar Intrusismo profesional	16	%
Acotar las responsabilidades	24	%
Proteger al usuario	27	%

### IMPORTANCIA DE LA REGULACION EN LA LOE



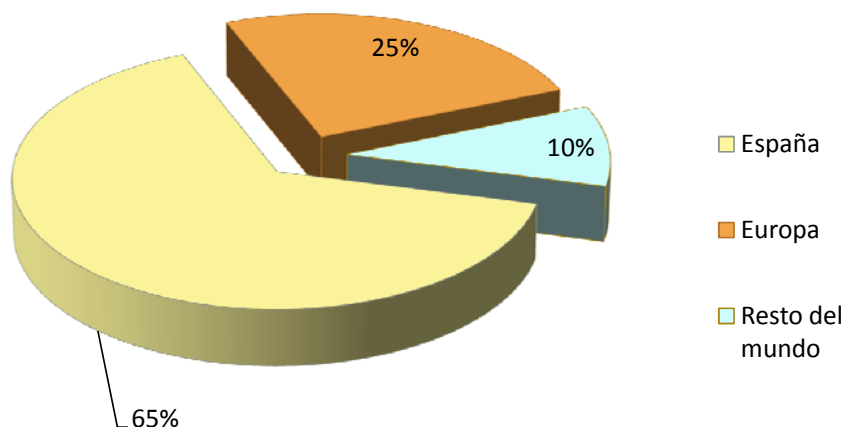
Grado Satisfaccion	Mucho	Bastante	Medio	Poco	Nada	NS/NC
Regulación LOE		X				
Certificación ISO		X				
Calificacion DIP		X				

## A.-ACTIVIDAD ORGANIZATIVA:GRAFICOS

4. ¿En que **lugar** desarrollan más su actividad?

<b>España</b>	X	65	%
<b>Europa</b>	X	25	%
<b>Resto del mundo</b>	X	10	%

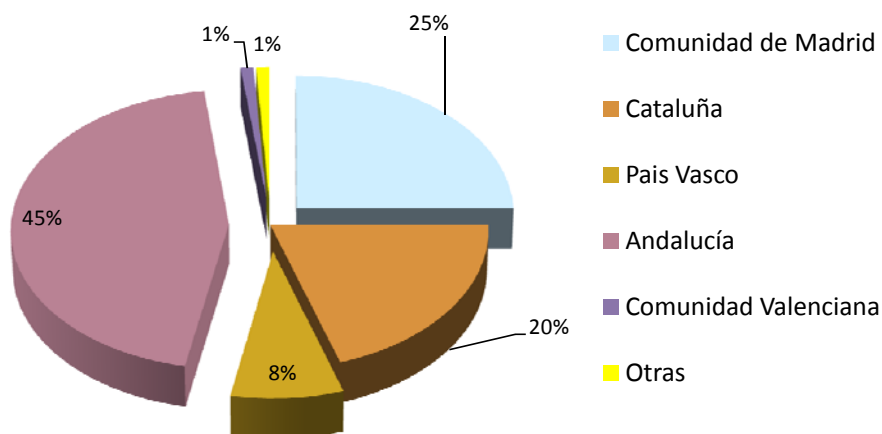
### ACTIVIDAD EMPRESARIAL A NIVEL MUNDIAL



5. ¿Dentro de **España**, en que Comunidad autónoma desarrolla mayor trabajo, y podría indicar el %?

<b>Comunidad de Madrid</b>	X	25	%
<b>Cataluña</b>	X	20	%
<b>Pais Vasco</b>	X	8	%
<b>Andalucía</b>	X	45	%
<b>Comunidad Valenciana</b>	X	1	%
<b>Otras</b>	X	1	%

### PORCENTAJE DE ACTIVIDAD POR COMUNIDAD AUTONOMAS

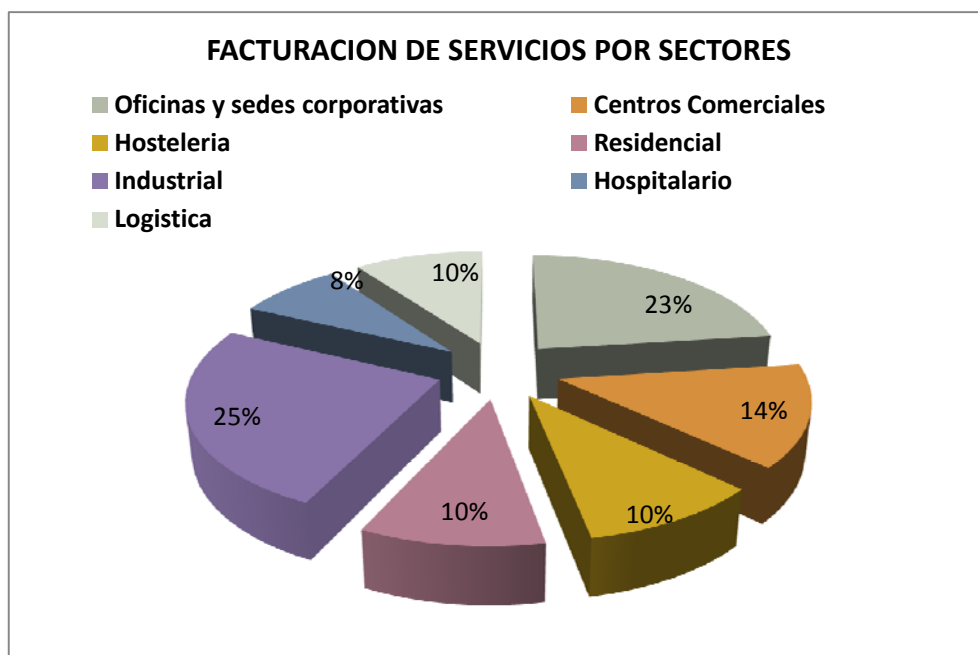


## B.-ANÁLISIS SECTORIAL:GRAFICOS

6. ¿En que porcentaje de sectores ha sido mas demandada la presencia de un DIP?.

Oficinas y sedes corporativas	23	%
Centros Comerciales	14	%
Hosteleria	10	%
Residencial	10	%
Industrial	25	%
Hospitalario	8	%
Logistica	10	%

POR SECTORES

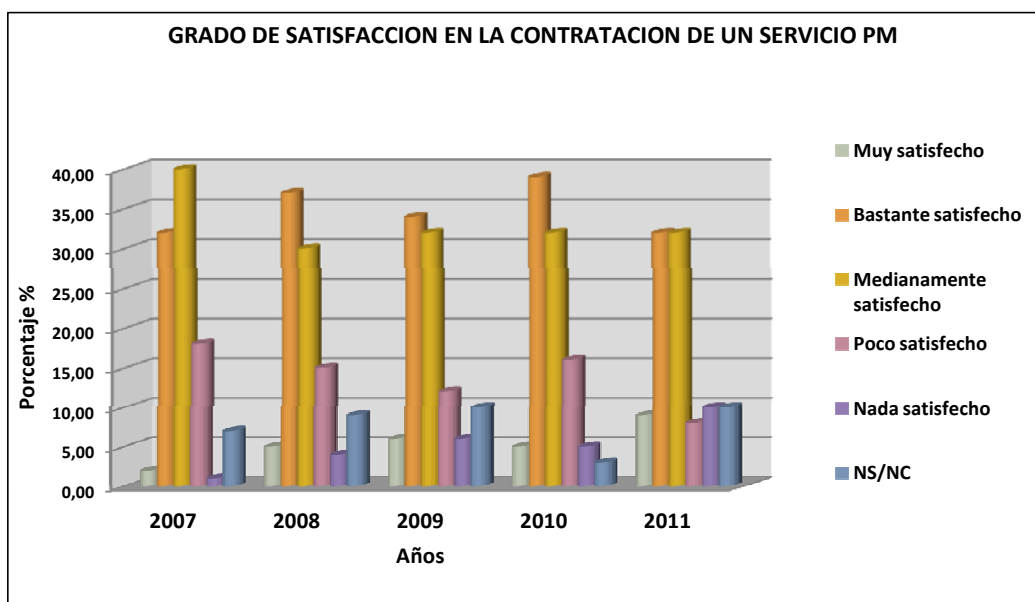


SERVICIOS	REALIZA LA EMPRESA	DEMANDA
Dirección Integrada de Proyecto DIP	X	X
D. Integrada de Construcción CM	X	X
Project monitoring	X	X
Due Diligence		
Control de costes		
Management Contrating	X	X
Otros( gestión de riegos, design..)		

## C.-ANALISIS CUALITATIVO

13. ¿Que **grado de satisfacción** consideran que a tenido su cliente al contratar el servicio de PM?

	2007	2008	2009	2010	2011
Muy satisfecho	2	5	6	5	9
Bastante satisfecho	32	37	34	39	32
Medianamente satisfecho	40	30	32	32	32
Poco satisfecho	18	15	12	16	8
Nada satisfecho	1	4	6	5	10
NS/NC	7	9	10	3	10

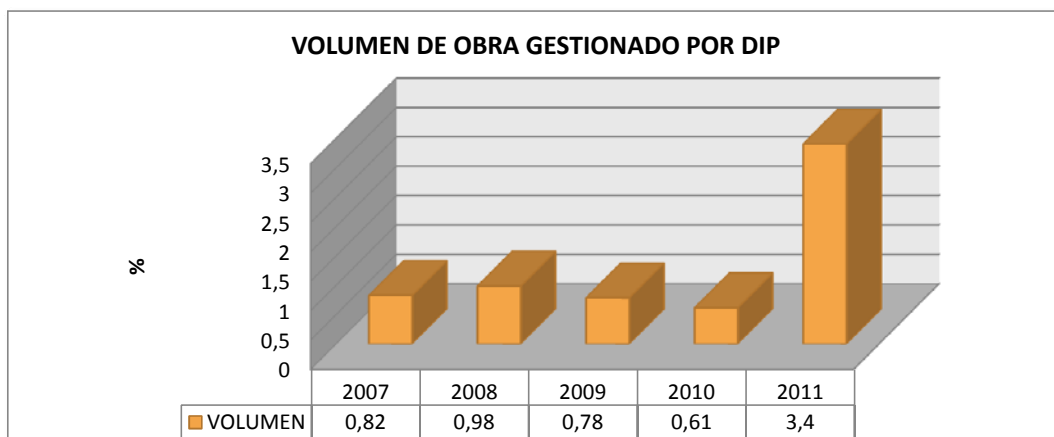


MOTIVOS	CONTRATACION	NO CONTRATACION
No tiene personal interno	X	
Responsabilidad en el proyecto		
Ahorro de costes		
Control de plazos	X	
Realiza los servicios la propia empresa		X
Razones de coste económico		
Desconocimiento del servicio		
Otras causas		

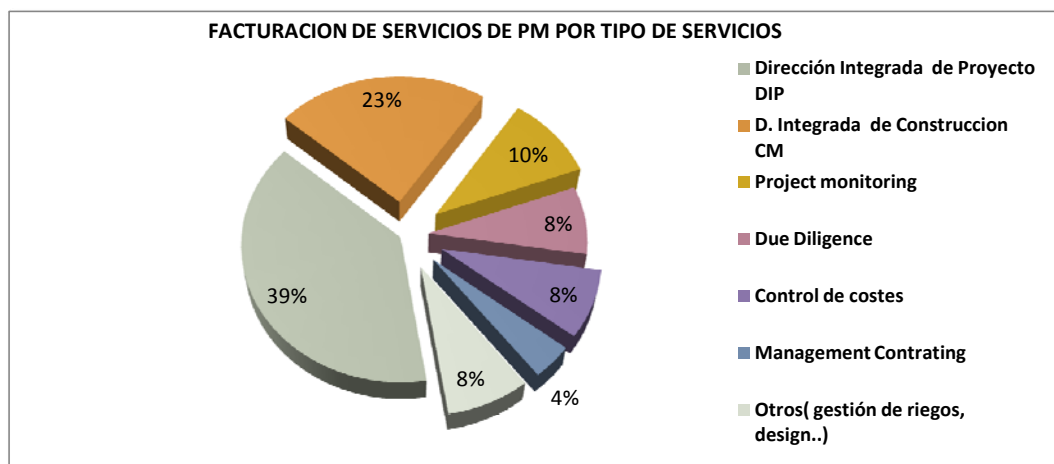


## D. ANALISIS CUANTITATIVO

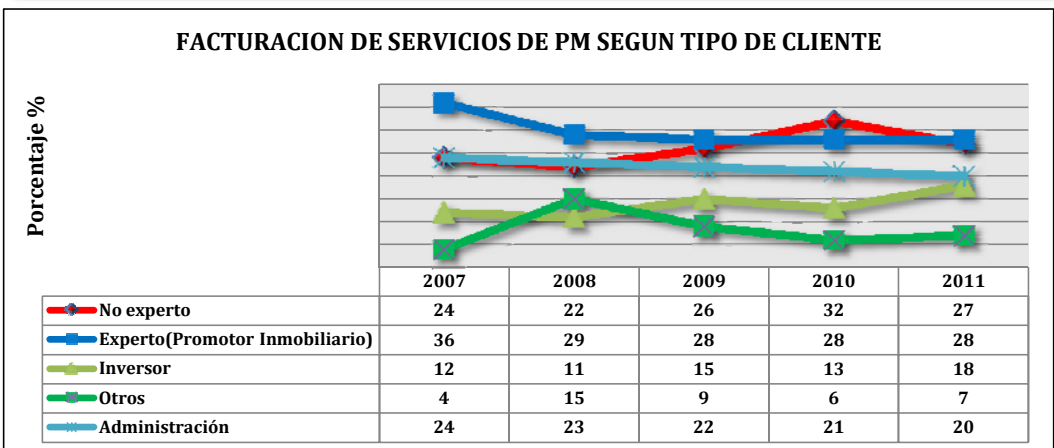
POR VOLUMEN DE OBRA



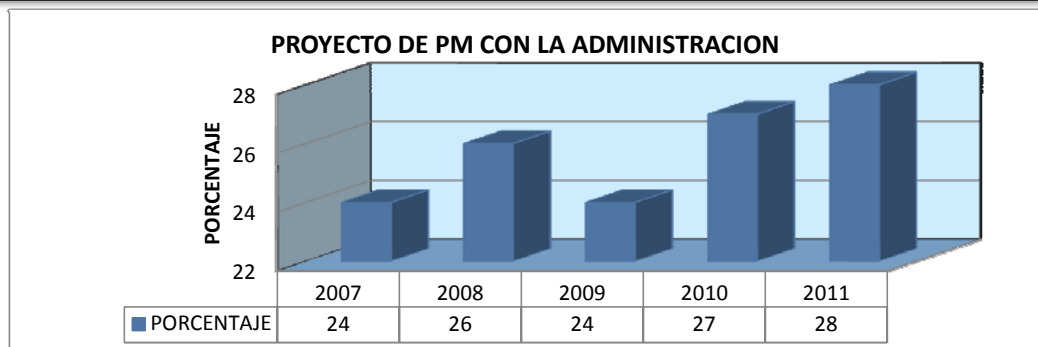
POR TIPO DE SERVICIOS



POR TIPO DE CLIENTE



RESPECTO A LA ADMINISTRACION

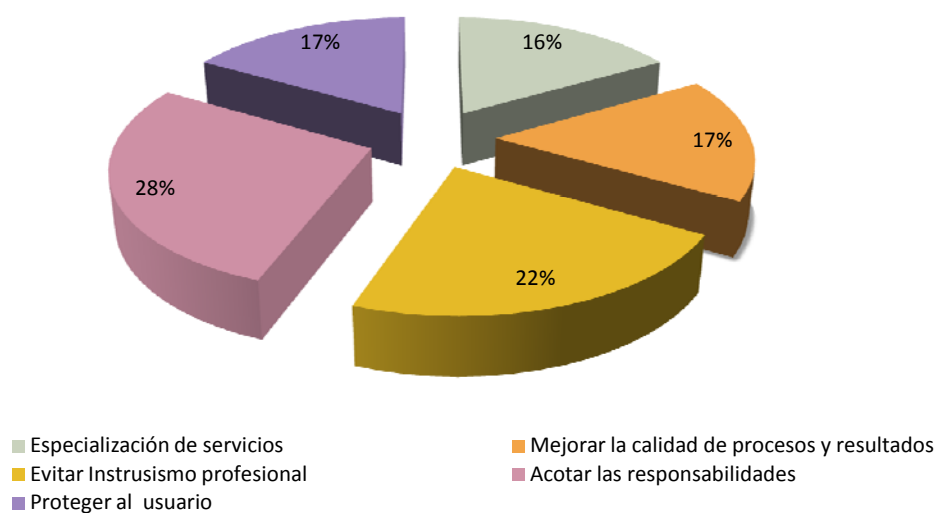


## E.- ANALISIS PROFESIONAL

22. ¿Por qué piensa que es importante la regulación del sector en la LOE?.

Especialización de servicios	15	%
Mejorar la calidad de procesos y resultados	18	%
Evitar Intrusismo profesional	16	%
Acotar las responsabilidades	24	%
Proteger al usuario	27	%

**IMPORTANCIA DE LA REGULACION EN LA LOE**



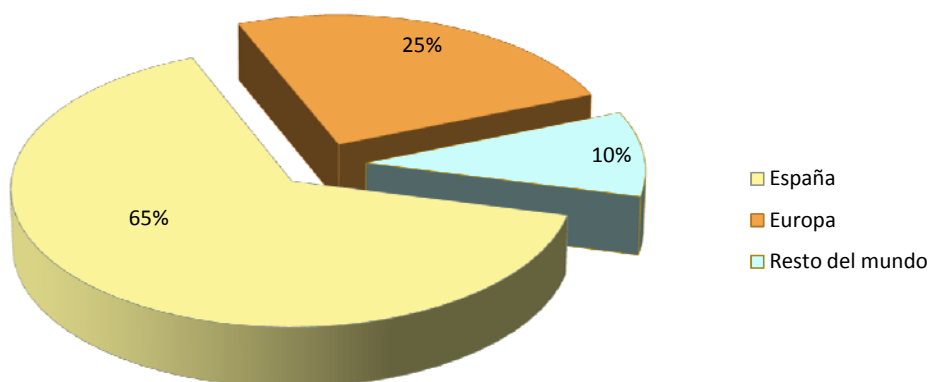
Grado Satisfaccion	Mucho	Bastante	Medio	Poco	Nada	NS/NC
Regulación LOE		X				
Certificación ISO		X				
Calificacion DIP		X				

## A.-ACTIVIDAD ORGANIZATIVA:GRAFICOS

4. ¿En que **lugar** desarrollan más su actividad?

<b>España</b>	X	65	%
<b>Europa</b>	X	25	%
<b>Resto del mundo</b>	X	10	%

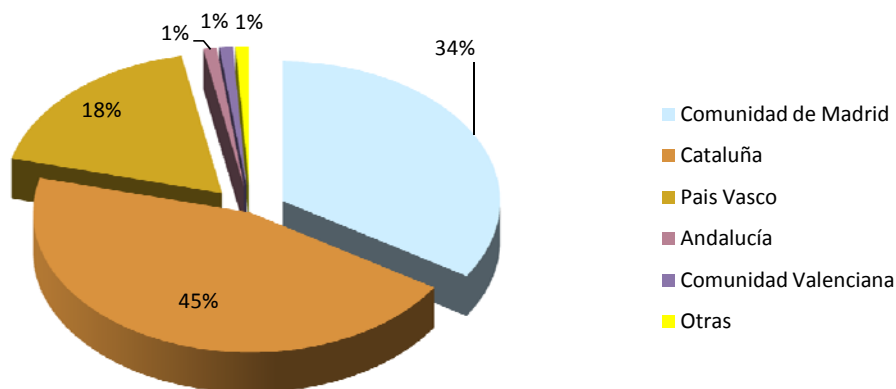
### ACTIVIDAD EMPRESARIAL A NIVEL MUNDIAL



5. ¿Dentro de **España**, en que Comunidad autónoma desarrolla mayor trabajo, y podría indicar el %?

<b>Comunidad de Madrid</b>	X	34	%
<b>Cataluña</b>	X	45	%
<b>Pais Vasco</b>	X	18	%
<b>Andalucía</b>	X	1	%
<b>Comunidad Valenciana</b>	X	1	%
<b>Otras</b>	X	1	%

### PORCENTAJE DE ACTIVIDAD POR COMUNIDAD AUTONOMAS

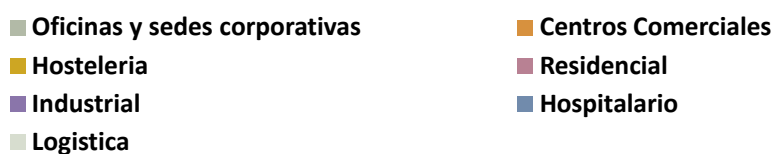


## B.-ANÁLISIS SECTORIAL:GRAFICOS

6. ¿En que **porcentaje de sectores** ha sido mas demandada la presencia de un **DIP**?

Oficinas y sedes corporativas	25	%
Centros Comerciales	15	%
Hosteleria	10	%
Residencial	8	%
Industrial	23	%
Hospitalario	2	%
Logistica	17	%

**FACTURACION DE SERVICIOS POR SECTORES**



SERVICIOS	REALIZA LA EMPRESA	DEMANDA
Dirección Integrada de Proyecto DIP	X	X
D. Integrada de Construcción CM		
Project monitoring		
Due Diligence	X	X
Control de costes		
Management Contrating		
Otros( gestión de riegos, design..)		

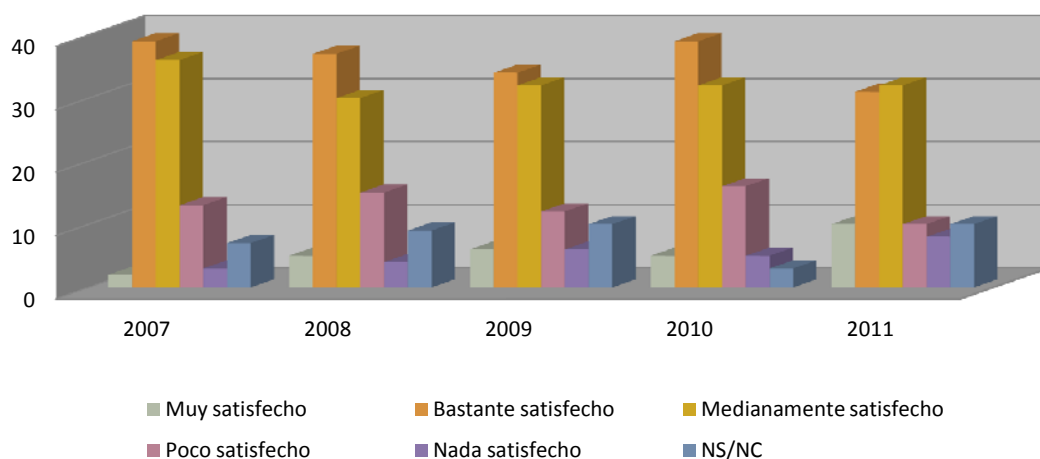
POR SECTORES

## C.-ANALISIS CUALITATIVO

13. ¿Que **grado de satisfacción** consideran que a tenido su cliente al contratar el servicio de PM?

	2007	2008	2009	2010	2011
Muy satisfecho	2	5	6	5	10
Bastante satisfecho	39	37	34	39	31
Medianamente satisfecho	36	30	32	32	32
Poco satisfecho	13	15	12	16	10
Nada satisfecho	3	4	6	5	8
NS/NC	7	9	10	3	10

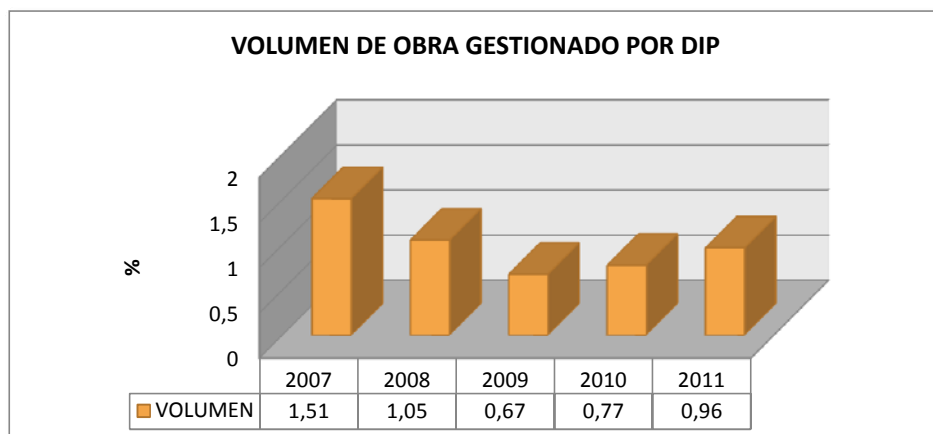
**GRADO DE SATISFACCION EN LA CONTRATACION DE UN SERVICIO DE PM**



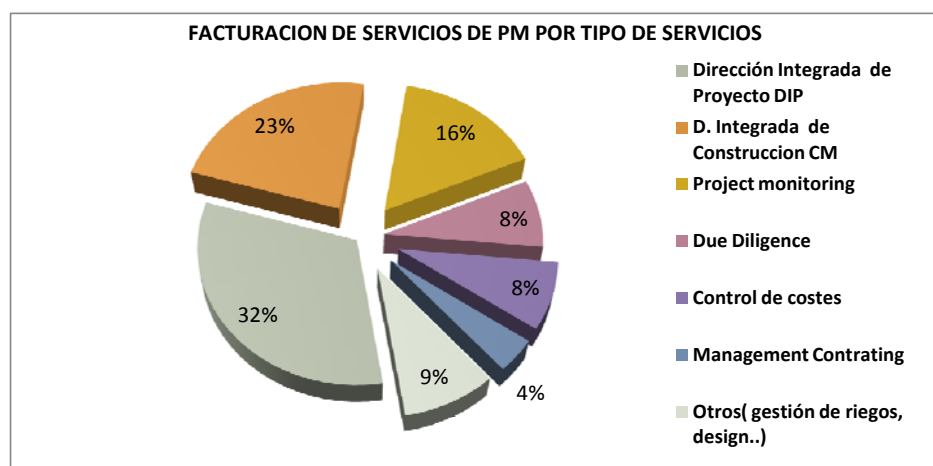
MOTIVOS	CONTRATACION	NO CONTRATACION
No tiene personal interno	X	
Responsabilidad en el proyecto	X	
Ahorro de costes		
Control de plazos		
Realiza los servicios la propia empresa		X
Razones de coste económico		
Desconocimiento del servicio		
Otras causas		

## D. ANALISIS CUANTITATIVO

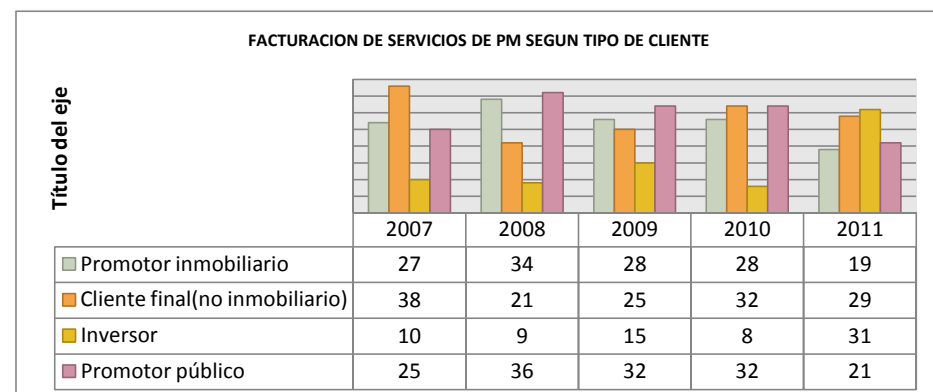
### POR VOLUMEN DE OBRA



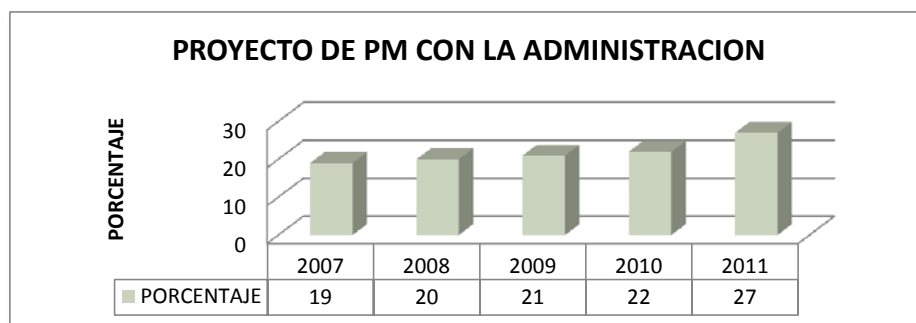
### POR TIPO DE SERVICIOS



### POR TIPO DE CLIENTE



### RESPECTO A LA ADMINISTRACION

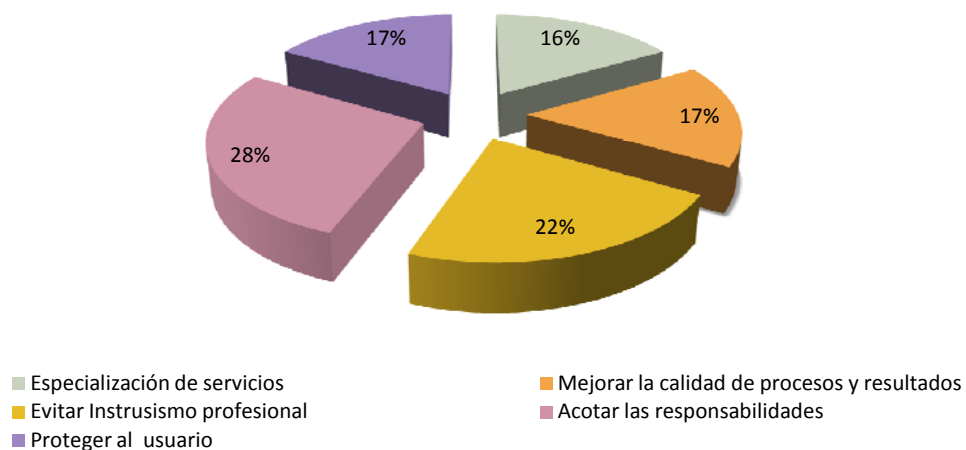


## E.- ANALISIS PROFESIONAL

22. ¿Por qué piensa que es importante la **regulación del sector en la LOE**?

Especialización de servicios	15	%
Mejorar la calidad de procesos y resultados	15	%
Evitar Intrusismo profesional	20	%
Acotar las responsabilidades	25	%
Proteger al usuario	15	%

**IMPORTANCIA DE LA REGULACION EN LA LOE**



Grado Satisfaccion		Mucho	Bastante	Medio	Poco	Nada	NS/NC
Regulación LOE		X					
Certificación ISO			X				
Calificación DIP		X					

Documento A-1 de CMAA (Edición 2003)

**CMAA**

Construction Management Association of America

**ASOCIACIÓN ESTADOUNIDENSE DE GESTIÓN DE LA CONSTRUCCIÓN, S.A.**

**Documento A-1 de CMAA (Edición 2003)**

Formulario de contrato estándar entre

EL PROPIETARIO Y EL GESTOR DE LA CONSTRUCCIÓN

(Gestor de la Construcción en calidad de Agente del Propietario)

Este documento debe usarse en relación con el Formulario de Contrato Estándar entre el Propietario y el Contratista (Documento A-2 de CMAA), Condiciones Generales del Contrato de Construcción (Documento A-3 de CMAA), y el Formulario de Contrato Estándar Entre el Propietario y el Diseñador (Documento A-4 de CMAA), en edición de 2003 todos ellos.

SE RECOMIENDA CONSULTAR CON UN ABOGADO SIEMPRE QUE SE HAGA USO DE ESTE DOCUMENTO

CONTRATO hecho el \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 20\_\_

ENTRE el Propietario:



y el Gestor de la Construcción (a quien se referirá en adelante en este Contrato como el “GC”):

Por la prestación de servicios en relación con el Proyecto conocido como:

en adelante denominado el “Proyecto”, como se describe con más detalle en el Artículo 2:

El Propietario y el Gestor de la Construcción, en atención a sus pactos mutuos, acuerdan por el presente Contrato lo siguiente:

La Asociación Estadounidense de Gestión de la Construcción (CMAA) apoya y alienta la evitación de las disputas por medio del uso de los procedimientos que permitan resolver los asuntos al nivel más bajo posible de las partes implicadas en un proyecto de construcción.

La CMAA reconoce que las disputas, y la resolución de las mismas, a menudo son un aspecto de los proyectos de construcción que añade dificultad, consume mucho tiempo y es perturbador.

Los participantes en los proyectos de construcción deben determinarse a evitar los litigios aprovechando los diversos procedimientos de resolución alternativa de disputas (ADR, siglas en inglés) para dirimir éstas. Entre dichos procedimientos se cuentan la mediación, los minijuicios, los comités de revisión de disputas (CRD), el *partnering*, la negociación y el estudio neutral.

El ADR es un método que se basa en procedimientos de consenso, de arbitraje opcional en los juzgados o de obligación contractual. Los métodos de ADR usados para proyectos particulares deben adecuarse a cada proyecto y a sus

participantes, establecerse de común acuerdo por todos los participantes y ser alentados por el gestor de la construcción.

La CMAA cree que los arbitrajes y litigios prolongados sólo deben usarse como un último recurso en la resolución de los asuntos relativos a la construcción.

## ÍNDICE DE MATERIAS

### Artículo:

1.	Relación entre las partes.....	4
2.	Definición del proyecto .....	4
3.	Servicios básicos .....	5
4.	Servicios adicionales.....	13
5.	Duración de los servicios del GC .....	14
6.	Cambios en los servicios básicos y remuneración del Gestor de la Construcción .....	14
7.	Responsabilidades del Propietario .....	15
8.	Remuneración de los servicios del GC y pago .....	16
9.	Seguro e indemnización mutua .....	21
10.	Rescisión y suspensión .....	22
11.	Resolución de disputas .....	23
12.	Disposiciones adicionales.....	24

## ARTÍCULO 1

### RELACIÓN ENTRE LAS PARTES

#### 1.1. Propietario y Gestor de la Construcción

##### 1.1.1 Relación:

El GC será el principal agente del Propietario en la tarea de proporcionar los servicios del GC descritos en este Contrato. El GC y el Propietario actuarán de la forma descrita en este Contrato, y nada de lo expresado en el mismo se interpretará en el sentido de que el GC es un fiduciario del Propietario.

##### 1.1.2 Tratamiento estándar:

El GC se compromete con el Propietario a proporcionar sus servicios, descritos en este Contrato, de forma apropiada, de acuerdo con las normas de su profesión y las leyes y normativas federales, estatales y locales que sean aplicables y estén vigentes en la fecha de realización de este Contrato.

#### 1.2 Propietario y Diseñador

##### 1.2.1 Contrato entre el Propietario y el Diseñador:

El Propietario suscribirá un contrato aparte, denominado “Contrato entre el Propietario y el Diseñador”, con uno o más diseñadores para que proporcionen lo necesario al diseño del Proyecto, así como determinados servicios relacionados con el diseño durante la Fase de Construcción del Proyecto. Dicho Proyecto se define en el Artículo 2 de este Contrato.

##### 1.2.2 Cambios:

El Propietario no modificará el Contrato entre el Propietario y el Diseñador de ningún modo que sea perjudicial para el GC. Si el Propietario rescinde los servicios del Diseñador, se nombrará a un sustituto aceptable para el GC.

### 1.3 Propietario y Contratistas

#### 1.3.1 Contrato de Construcción

El Propietario suscribirá un contrato aparte con uno o más Contratistas para la construcción del Proyecto.

#### 1.3.2 Formulario de contrato

A menos que se especifique de otro modo, el formulario de contrato entre el Propietario y el Contratista será el Formulario de Contrato Estándar de la CMAA entre el Propietario y el Contratista, Documento A-2 de la CMAA (Edición de 2003). Las Condiciones Generales del Proyecto serán las Condiciones Generales del Contrato de Construcción Entre el Propietario y el Contratista de la CMAA, Documento A-3 de la CMAA (Edición de 2003).

### 1.4 Relación del GC con otros participantes en el proyecto

#### 1.4.1 Relación de trabajo:

El GC, al proporcionar los servicios descritos en el Contrato, se esforzará en mantener en nombre del Propietario una relación de trabajo con el Contratista y el Diseñador.

#### 1.4.2 Limitaciones:

Nada de lo expresado en este Contrato se interpretará en el sentido de que el GC asume las responsabilidades o deberes del Contratista o el Diseñador. El Contratista será responsable únicamente de los medios, métodos, técnicas,

secuencias y procedimientos de construcción usados en la construcción del Proyecto y de la seguridad de su personal, sus bienes y sus operaciones, así como de actuar de acuerdo con el contrato entre el Propietario y el Contratista. El Diseñador es responsable únicamente de los requisitos y criterios de diseño del Proyecto y actuará de acuerdo con el contrato entre el Diseñador y el Propietario. Los servicios del GC se prestarán de forma compatible y en cooperación con los servicios proporcionados por el Diseñador según el Contrato entre el Propietario y el Diseñador. No se pretende que los servicios del Diseñador y del GC compitan o se dupliquen, sino que sean complementarios. El GC tendrá derecho a confiar en el Diseñador para la prestación correcta de los servicios efectuados por éste en cumplimiento del Contrato entre el Propietario y el Diseñador.

## ARTÍCULO 2

### DEFINICIÓN DEL PROYECTO

2.1 El término “Proyecto”, cuando se utilice en este Contrato, se definirá como todo trabajo que deba concluirse o proporcionarse de acuerdo con los Documentos del Contrato preparados por el Diseñador.

2.2. El nombre y la localización del Proyecto son los siguientes:

---

---

---

---

---

2.3 La finalidad del Proyecto es:

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### ARTÍCULO 3

#### SERVICIOS BÁSICOS

##### 3.1 Servicios básicos del GC

###### 3.1.1 Servicios básicos:

El GC efectuará los servicios básicos descritos en este artículo. No es necesario que dichos servicios se efectúen en el orden en el que están descritos:

##### 3.2 Fase de diseño preliminar

###### 3.2.1 Gestión del Proyecto

###### 3.2.1.1 Plan de Gestión de la Construcción:

El GC preparará un Plan de Gestión de la Construcción para el Proyecto. Al preparar dicho plan, el GC considerará el programa, el presupuesto y los requisitos generales de diseño del Proyecto del Propietario. El GC desarrollará entonces diversas alternativas para la programación y gestión del Proyecto y

hará recomendaciones al Propietario. El Plan de Gestión de la Construcción incluirá también una descripción de los diversos paquetes de licitación recomendados para el Proyecto. El Plan de Gestión de la Construcción se presentará al Propietario para su aceptación.

#### 3.2.1.2 Selección del diseñador

El GC ayudará al Propietario en la selección de un Diseñador desarrollando listas de firmas potenciales, desarrollando criterios de selección, preparando y transmitiendo las solicitudes para propuesta, ayudando en la realización de las entrevistas, evaluando a los candidatos y haciendo recomendaciones.

#### 3.2.1.3 Preparación del Contrato del Diseñador:

El GC ayudará al Propietario en la revisión y preparación del Contrato entre el Propietario y el Diseñador.

#### 3.2.1.4 Orientación del Diseñador:

El GC dirigirá, o ayudará al Propietario a dirigir, una sesión de orientación del Diseñador durante la cual éste recibirá información relativa al alcance, programa, presupuesto y requisitos administrativos del Proyecto.

### 3.2.2 Gestión del tiempo

#### 3.2.2.1 Calendario Principal:

De acuerdo con el Plan de Gestión de la Construcción, el GC preparará un Calendario Principal del Proyecto. El Calendario Principal especificará las fechas propuestas de inicio y finalización de cada contrato y las fechas en las que determinadas actividades de construcción deben estar completadas. El GC remitirá el Calendario Principal al Propietario para su aceptación.



#### 3.2.2.2 Calendario Intermedio de la Fase de Diseño:

Después de que el Propietario haya aceptado el Calendario Principal, el GC preparará el Calendario Intermedio para la Fase de Diseño, que se usará para juzgar el progreso realizado durante dicha fase.

#### 3.2.3 Gestión de Costes

##### 3.2.3.1 Estudio del Mercado de la Construcción:

El GC realizará un Estudio del Mercado de la Construcción para proporcionar información actualizada acerca de la disponibilidad general de los servicios de construcción locales, la mano de obra, los costes de material y equipos y los factores económicos relacionados con la construcción del Proyecto. Se proporcionará al Propietario y al Diseñador un informe del Estudio del Mercado de Construcción.

##### 3.2.3.2 Presupuesto del Proyecto y la Construcción:

El GC, basándose en el Plan de Gestión de la Construcción y el Estudio del Mercado de Construcción, preparará un Presupuesto del Proyecto y la Construcción basado en las diferentes divisiones del trabajo requerido para el Proyecto. El GC examinará el presupuesto con el Propietario y el Diseñador y remitirá el Presupuesto del Proyecto y la Construcción al Propietario para su aceptación. El Presupuesto del Proyecto y la Construcción será revisado por el GC bajo la dirección del Propietario.

##### 3.2.3.3 Análisis de costes:

El GC analizará y comunicará al Propietario y el Diseñador el coste estimado de las diversas alternativas de diseño y construcción. Como parte del análisis de costes, el GC considerará los costes relativos a rendimiento, vida útil, mantenimiento, energía y operación.

### 3.2.4 Sistema de Información de Gestión (SIG)

#### 3.2.4.1 Establecimiento del SIG del Proyecto:

El GC desarrollará un SIG con el fin de establecer comunicación entre el Propietario, el GC, el Diseñador, el Contratista y otras partes implicadas en el Proyecto. Al desarrollar el SIG, el GC entrevistará al personal clave del Propietario, al Diseñador y a otros para determinar el tipo de información que debe comunicarse, el formato de informe y la frecuencia deseada de distribución de los diversos informes.

#### 3.2.4.2 Procedimiento de la Fase de Diseño:

El SIG incluirá los procedimientos de información, comunicación y administración durante la Fase de Diseño.

### 3.3 Fase de Diseño

#### 3.3.1 Gestión del Proyecto

##### 3.3.1.1 Correcciones al Plan de Gestión de la Construcción:

Durante la Fase de Diseño, el GC hará recomendaciones al Propietario acerca de correcciones al Plan de Gestión de la Construcción. Las correcciones aprobadas por el Propietario se incorporarán al Plan de Gestión de la Construcción.

##### 3.3.1.2 Reunión sobre el Proyecto:

Al comienzo de la Fase de Diseño, el GC llevará a cabo una Reunión sobre el Proyecto a la que asistirán el Diseñador, el Propietario y otros si fuera necesario. Durante la Reunión sobre el Proyecto el GC examinará el Plan de Gestión de la

Construcción, el Calendario Principal, el Calendario Intermedio de la Fase de Diseño, el Presupuesto del Proyecto y la Construcción y el SIG.

#### 3.3.1.3 Información de la Fase de Diseño:

El GC controlará el cumplimiento por parte del Diseñador del Plan de Gestión de la Construcción y el SIG, y coordinará y acelerará el flujo de información entre el Propietario, el Diseñador y otros cuando sea preciso.

#### 3.3.1.4 Reuniones de seguimiento:

El GC llevará a cabo reuniones periódicas de seguimiento a las que asistirán el Propietario, y Diseñador y otros. Tales reuniones servirán de foro para el intercambio de información acerca del Proyecto y el examen de la marcha del diseño. El GC preparará y distribuirá las actas de estas reuniones al Propietario, el Diseñador y otros cuando sea preciso.

#### 3.3.1.5 Examen de los documentos de diseño:

El GC examinará los documentos de diseño y hará recomendaciones al Propietario y el Diseñador en cuanto a la edificabilidad, el programa y el tiempo de construcción, la claridad, la regularidad y la coordinación de la documentación entre los Contratistas, y en cuanto a la separación del Proyecto en contratos para las diversas categorías de la Obra. Además, el GC dará al Diseñador todos los datos de los cuales él o el Propietario tenga conocimiento referente a patentes o derechos de reproducción para incluirlos en los Documentos del Contrato. Las recomendaciones derivadas de dicho examen se proporcionarán al Propietario y el Diseñador por escrito o como notas en los documentos de diseño. Al efectuar exámenes y recomendaciones referentes a la documentación del diseño o cuestiones de diseño el GC no será responsable de proporcionar el diseño del Proyecto ni tendrá control sobre el mismo, sobre los requisitos de diseño, los criterios de diseño o lo esencial de los contenidos de los documentos de diseño.

Al efectuar los exámenes y hacer las recomendaciones aquí descritas, el GC no estará actuando de forma tal que asuma responsabilidad, en todo o en parte, de algún aspecto del diseño, los requisitos de diseño, los criterios de diseño o el fundamento de los contenidos de los documentos de diseño del proyecto. Las actuaciones del GC al realizar tales exámenes y recomendaciones, según se expone aquí, han de ser sólo consultivas para el Propietario y el Diseñador.

#### 3.3.1.6 Revisiones de diseño del Propietario:

El GC agilizará las revisiones de diseño del Propietario recabando y transmitiendo los comentarios críticos del Propietario al Diseñador.

#### 3.3.1.7 Aprobaciones de las Agencias Reguladoras:

El GC coordinará la transmisión de documentos a las agencias reguladoras para su examen y avisará al Propietario de los problemas potenciales y las soluciones propuestas acerca de la conclusión de dichos exámenes.

#### 3.3.1.8 Otras condiciones del Contrato:

El GC ayudará al Propietario a preparar las Condiciones Suplementarias del Contrato de Construcción y separar las Condiciones Generales para los materiales o los contratos de adquisición de equipos de modo que cumplan los requisitos específicos del Proyecto, y se los proporcionará al Diseñador para que los incluya en los Documentos de Diseño.

#### 3.3.1.9 Financiación del Proyecto

El GC ayudará al Propietario a preparar los documentos relativos al Presupuesto del Proyecto y la Construcción, que se utilizarán en la obtención de financiación del Proyecto o la información sobre el mismo. Los documentos se prepararán en un formato aprobado por el Propietario.

### 3.3.2 Gestión del tiempo

#### 3.3.2.1 Modificaciones del Calendario Principal:

Mientras lleve a cabo los servicios expuestos en los párrafos 3.3.1.1, 3.3.1.2 y si es preciso a lo largo de la Fase de Diseño, el GC recomendará modificaciones del Calendario Principal. El Propietario emitirá, cuando sea necesario, órdenes a las partes pertinentes para ejecutar las modificaciones del Calendario Principal.

#### 3.3.2.2 Control del Calendario Intermedio de la Fase de Diseño:

Mientras lleve a cabo los servicios expuestos en los párrafos 3.3.1.3 y 3.3.1.4, el GC controlará el cumplimiento del Calendario Intermedio de la Fase de Diseño.

#### 3.3.2.3 Calendarios de Construcción de Prelicitación:

Antes de transmitir los Documentos del Contrato a los licitadores, el GC preparará un Calendario de Construcción de Prelicitación para cada parte del Proyecto y pondrá el programa a disposición de los licitadores durante la Fase de Adquisición.

### 3.3.3 Gestión de costes

#### 3.3.3.1 Control de costes:

El GC preparará un cálculo del coste de construcción para cada envío de planos de diseño y especificaciones del Diseñador. Este cálculo incluirá una contingencia de costes de construcción aceptable para el Propietario, el GC y el Diseñador, adecuada al tipo y localización del Proyecto, así como el grado de progreso del diseño. El Propietario reconoce que el GC actuará de acuerdo con el tratamiento estándar establecido en este Contrato y que el GC no tiene control sobre los costes de la mano de obra, los materiales, el equipamiento o los servicios suministrados por otros, o sobre las ofertas competitivas o los precios de mercado. Por consiguiente, el GC no garantiza que las propuestas, las ofertas o

los costes reales de construcción no varíen desde las cifras presupuestarias incluidas en el Plan de Gestión de la Construcción, corregido de vez en cuando. Si se excede la cifra del presupuesto, el Propietario dará autorización escrita para aumentar el mismo, o autorizará negociaciones o nuevas licitaciones sobre el Proyecto en un plazo de tiempo razonable, o cooperará con el GC y el Diseñador para modificar el alcance general, la amplitud o el carácter del Proyecto manteniendo los requisitos de diseño y las prácticas correctas de diseño del Proyecto, o modificar los requisitos de diseño apropiadamente. En lugar de ello, el Propietario puede abandonar el Proyecto y poner término a este Contrato de acuerdo con el Artículo 10. El cálculo para cada presentación se acompañará de un informe dirigido al Propietario y el Diseñador que identifique las variaciones producidas en el Presupuesto del Proyecto y la Construcción. El GC facilitará las decisiones del Propietario y el Diseñador cuando se requiera que los cambios efectuados al diseño no excedan del Presupuesto del Proyecto y la Construcción.

#### 3.3.3.2 Modificación del Presupuesto del Proyecto y la Construcción:

El GC hará recomendaciones al Propietario acerca de las modificaciones del Presupuesto del Proyecto y la Construcción que puedan derivar de los cambios de diseño.

#### 3.3.3.3 Estudios de Ingeniería de Valor:

El GC proporcionará recomendaciones de ingeniería de valor al Propietario y el Diseñador sobre los componentes principales de construcción, entre ellos las evaluaciones de coste de materiales y sistemas alternativos.

### 3.3.4 Sistemas de Información de Gestión (SIG)

#### 3.3.4.1 Informes del Programa:

Juntamente con los servicios expuestos en el párrafo 3.3.2.2, el GC preparará y distribuirá informes de mantenimiento de programa que compararán el progreso real con el programado para la Fase de Diseño y el proyecto global y hará recomendaciones al Propietario sobre las acciones correctivas.

#### 3.3.4.2 Informes de costes del Proyecto:

El GC preparará y distribuirá informes de costes del proyecto que indicarán los costes reales o estimados en comparación con el Presupuesto del Proyecto y la Construcción y hará recomendaciones al Propietario sobre las acciones correctivas.

#### 3.3.4.3 Informe de liquidez:

El GC preparará y distribuirá periódicamente un informe de liquidez.

#### 3.3.4.4 Informe de Cambios de la Fase de Diseño:

El GC preparará y distribuirá informes de cambios de la Fase de Diseño que ofrecerán un listado de todos los cambios aprobados por el Propietario a fecha del informe y expondrán los cambios producidos en el Presupuesto del Proyecto y la Construcción y el Calendario Principal.

### 3.4 Fase de Adquisición

#### 3.4.1 Gestión del Proyecto

##### 3.4.1.1 Licitadores preseleccionados:

El GC ayudará al Propietario a desarrollar una lista de posibles licitadores y a preseleccionar a los mismos. Este servicio incluirá la preparación y distribución de cuestionarios, la recepción y el análisis de los cuestionarios cumplimentados, la entrevista a los posibles licitadores, agentes de unión e instituciones

financieras, y la preparación de recomendaciones al Propietario. El GC preparará una lista de licitadores para cada paquete de licitación.

#### 3.4.1.2 Campaña de promoción dirigida a los licitadores:

El GC llevará a cabo una campaña por teléfono y correspondencia para intentar aumentar el interés entre los licitadores cualificados.

#### 3.4.1.3 Avisos y anuncios:

El GC ayudará al Propietario a preparar y colocar los avisos y anuncios para solicitar las licitaciones al Proyecto.

#### 3.4.1.4 Entrega de los Documentos de Licitación:

El GC agilizará la entrega de los Documentos de Licitación a los licitadores. El GC obtendrá los documentos del Diseñador y dispondrá su impresión, encuadernación, envoltura y entrega a los licitadores. El GC mantendrá un listado de los licitadores que reciban los Documentos de Licitación.

#### 3.4.1.5 Reunión previa a la licitación:

El GC mantendrá reuniones previas a la licitación de forma conjunta con el Propietario y el Diseñador. Dichas reuniones serán foros para que el Propietario, el GC y el Diseñador expliquen a los licitadores los requisitos del Proyecto, incluida la información relativa a los requisitos de calendario, los requisitos de tiempo y control de costes, los requisitos de acceso, los requisitos administrativos del Propietario y la información técnica.

#### 3.4.1.6 Información a los licitadores:

El GC desarrollará y coordinará procedimientos para proporcionar respuestas a las preguntas de los licitadores. Todas las respuestas serán en forma de apéndices.



#### 3.4.1.7 Apéndices:

El GC recibirá del Diseñador una copia de todos los apéndices. El GC examinará los apéndices y criticará la edificabilidad, su efecto sobre el Presupuesto del Proyecto y la Construcción, el planeamiento y el plazo de construcción, así como la claridad y la coordinación de la documentación. El GC distribuirá una copia de todos los apéndices a cada licitante que reciba los documentos.

#### 3.4.1.8 Apertura de las licitaciones y recomendaciones:

El GC ayudará al Propietario en la apertura de las licitaciones y evaluará la capacidad de respuesta y el precio de éstas. El GC hará recomendaciones al Propietario acerca de la aceptación o rechazo de las ofertas.

#### 3.4.1.9 Reunión posterior a las licitaciones:

El GC llevará a cabo una reunión posterior a las licitaciones para examinar los procedimientos de concesión de contratos, los calendarios, la dotación de personal para el Proyecto y otras cuestiones pertinentes.

#### 3.4.1.10 Contratos de construcción:

El GC ayudará al Propietario en la recopilación, entrega y ejecución de los Documentos del Contrato. Emitirá para el Contratista en nombre del Propietario el Aviso de Concesión y la Instrucción de Proceder.

### 3.4.2 Gestión del tiempo

#### 3.4.2.1 Programa de construcción previo a la licitación:

El GC recalcará a los licitadores sus responsabilidades acerca del Calendario de construcción de prelicitación especificado en las Instrucciones a los Licitadores o los Documentos del Contrato.

#### 3.4.2.2 Calendario Principal:

El GC recomendará al Propietario cualquier modificación apropiada del Calendario Principal. Tras la aceptación por el Propietario de dichas modificaciones, el GC proporcionará una copia del Calendario Principal al Diseñador y a los licitadores.

#### 3.4.3 Gestión de Costes:

##### 3.4.3.1 Cálculos de apéndices:

El GC preparará un cálculo de costes de todos los Apéndices y entregará una copia de dicho cálculo al Diseñador y al Propietario para su aprobación.

##### 3.4.3.2 Análisis de Ofertas:

A la recepción de las ofertas, el GC las evaluará, incluidos los precios de las licitaciones y los precios por unidad, y hará una recomendación al Propietario acerca del Contrato de Construcción.

#### 3.4.4 Sistema de Información de Gestión (SIG)

##### 3.4.4.1 Informes de Mantenimiento de Programa:

El GC preparará y distribuirá informes de mantenimiento de programa durante la Fase de Adquisición. Los informes compararán la oferta y las fechas de concesión reales con las programadas y resumirán la evolución del Proyecto.

##### 3.4.4.2 Informes de costes del Proyecto:

El GC preparará y distribuirá Informes de costes del Proyecto durante la Fase de Adquisición. Los informes compararán los precios reales de concesión de

contrato para el Proyecto con los contemplados por el Presupuesto del Proyecto y la Construcción.

#### 3.4.4.3 Informes de liquidez:

El GC preparará y distribuirá informes de liquidez durante la Fase de Adquisición. Los informes se basarán en los precios de concesión de contrato reales y otros costes de construcción estimados durante la duración del Proyecto.

### 3.5 Fase de Construcción

#### 3.5.1 Gestión del Proyecto

##### 3.5.1.1 Reunión anterior a la construcción:

En consulta con el Propietario y el Diseñador, el GC llevará a cabo una Reunión Anterior a la Construcción durante la cual examinará los procedimientos de información del Proyecto y otras normas.

##### 3.5.1.2 Permisos, Fianzas y Seguro:

El GC verificará que se han obtenido los permisos, las fianzas y el seguro requeridos. Tal acción por parte del GC no eximirá al Contratista de su responsabilidad de cumplir las disposiciones de los Documentos del Contrato.

##### 3.5.1.3 Gestión In Situ y Procedimientos de Comunicación de la Fase de Construcción:

El GC proporcionará y mantendrá un equipo de gestión en el sitio del Proyecto para que administre el Contrato como agente del Propietario, y establecerá y ejecutará procedimientos de coordinación y comunicación entre el GC, el Propietario, el Diseñador y el Contratista.

#### 3.5.1.4 Procedimientos de Administración del Contrato:

El GC establecerá y ejecutará procedimientos para examinar y tratar las solicitudes de aclaración e interpretación de los Documentos del Contrato, planos de taller, muestras y otras presentaciones, de ajustes del calendario de contrato, propuestas de orden de cambio, propuestas por escrito de sustituciones, solicitudes de pago y el mantenimiento de los diarios. Como representante del Propietario en la obra, el GC será la parte a la que se remitirá toda esa información.

#### 3.5.1.5 Examen de solicitudes de información, planos de taller, muestras y otras presentaciones:

El GC examinará las solicitudes del Contratista acerca de información, planos de taller, muestras y otras presentaciones para determinar su efecto anticipado sobre el cumplimiento de los requisitos del Proyecto, el Presupuesto del Proyecto y la Construcción y el Calendario Principal. El GC remitirá al Diseñador cada solicitud de aclaración o interpretación, plano de taller, muestra o alguna otra presentación, junto con sus comentarios, para su examen, aprobación o rechazo, según proceda. Los comentarios del GC no estarán relacionados con consideraciones de diseño, sino con cuestiones de coste, programación y tiempo de construcción, así como con la claridad, la coherencia y la coordinación de la documentación. El GC transmitirá al Contratista toda la información que reciba del Diseñador.

#### 3.5.1.6 Reuniones en el sitio del Proyecto:

Periódicamente, el GC llevará a cabo reuniones en el sitio del Proyecto con cada Contratista, así como reuniones de coordinación con el Contratista, el Propietario y el Diseñador. El GC preparará y distribuirá actas a todos los asistentes, al Propietario y al Diseñador.

#### 3.5.1.7 Coordinación de otros consultores independientes:

La inspección y las pruebas técnicas que otros realicen serán coordinadas por el GC. Éste recibirá una copia de todos los informes de inspección y pruebas y proporcionará una copia de dichos informes al Diseñador. El GC no será responsable de proporcionar ni controlará la realización efectiva de la inspección y las pruebas técnicas. Su función es sólo de coordinación y no actúa de forma tal que asuma la responsabilidad, total o parcial, de la totalidad o alguna parte de tal inspección o prueba.

#### 3.5.1.8 Variaciones menores en la Obra:

El GC autorizará variaciones menores en la Obra con respecto a los requisitos de los Documentos del Contrato que no supongan un ajuste del precio o el tiempo de contrato y que concuerden con la finalidad global de los Documentos del Contrato. El GC proporcionará al Diseñador copias de dichas autorizaciones.

#### 3.5.1.9 Órdenes de cambio:

El GC establecerá y pondrá en práctica un sistema de control de las órdenes de cambio. Todos los cambios del Contrato entre el Propietario y el Contratista se efectuarán sólo por medio de órdenes de cambio ejecutadas por el Propietario.

3.5.1.9.1 Todos los cambios propuestos a iniciativa del Propietario serán primero descritos en detalle por el GC en una solicitud de propuesta dirigida al Contratista. Dicha solicitud se acompañará de planos y especificaciones preparados por el Diseñador. En respuesta a la solicitud de propuesta, el Contratista presentará al GC, para su evaluación, información detallada sobre los ajustes de precio y tiempo, si existen, según se precise para llevar a cabo la orden de cambio propuesta. El GC examinará la propuesta del Contratista, discutirá la orden de cambio propuesta con el Contratista y se esforzará por determinar las

razones del Contratista para el precio y el tiempo propuestos para la realización de la obra.

3.5.1.9.2 El GC examinará los contenidos de todos los cambios solicitados por el Contratista referentes al tiempo o el precio del contrato, se esforzará por determinar la causa de la solicitud, y recopilará y evaluará información acerca de la misma. El GC proporcionará al Diseñador una copia de cada solicitud de cambio y tendrá en cuenta en sus evaluaciones los comentarios del Diseñador sobre los cambios propuestos.

3.5.1.9.3 El GC hará recomendaciones al Propietario acerca de todas las órdenes de cambio propuestas. Bajo la dirección del Propietario, el GC preparará y remitirá al Contratista los documentos de orden de cambio apropiados. El GC proporcionará al Diseñador copias de todas las órdenes de cambio aprobadas.

3.5.1.10 Subsuelo y condiciones físicas:

Siempre que el Contratista notifique al GC haber encontrado en el sitio o contiguo al sitio una condición del suelo o el subsuelo que difiera de lo que el Contratista tiene derecho a esperar o de lo que se indica o refiere en los Documentos del Contrato, o que pueda requerir un cambio en los Documentos del Contrato, el GC lo notificará al Diseñador. El GC recibirá del Diseñador y transmitirá al Contratista toda la información necesaria para especificar cualquier cambio de diseño que sea preciso para responder a la condición divergente o cambiada y, si es preciso, preparará una orden de cambio tal como se indica en el Párrafo 3.5.1.9.

3.5.1.11 Examen de calidad:

El GC establecerá y pondrá en práctica un programa para controlar la calidad de la construcción. El propósito del programa será ayudar a proteger al Propietario

contra cualquier trabajo realizado por el Contratista que no se ajuste a los requisitos de los Documentos del Contrato. El GC rechazará cualquier parte de la Obra y transmitirá al Propietario y al Contratista un aviso de obra no conforme cuando el GC, el Propietario o el Diseñador opine que dicha obra no se ajusta a los requisitos de los Documentos del Contrato. Excepto en lo referido a variaciones menores tal como se describen en el Párrafo 3.5.1.8, el GC no está autorizado a cambiar, revocar, alterar, ampliar, relajar o hacer público ningún requisito de los Documentos del Contrato ni aprobar o aceptar ninguna parte de la Obra que no se ajuste a los requisitos de los Documentos del Contrato. La comunicación entre el GC y el Contratista respecto al Examen de Calidad no se interpretará en modo alguno que obliga al GC o el Propietario o que exime al Contratista de actuar de acuerdo con los términos de los Documentos del Contrato. El GC no será responsable de, ni controlará, los medios, métodos, técnicas, secuencias y procedimientos de construcción del Proyecto. Se entiende que la actuación del GC al efectuar un Examen de Calidad tal como se describe en este documento es un servicio al Propietario y al hacerlo, el GC no está actuando de forma tal que asuma la responsabilidad, total o parcial, de la totalidad o alguna parte de la construcción para el Proyecto. Ninguna acción realizada por el GC eximirá al Contratista de su obligación de realizar la obra en conformidad estricta con los requisitos de los Documentos del Contrato, y con cualquier otra ley, norma o reglamento aplicable.

#### 3.5.1.12 Programa de seguridad del Contratista:

El GC exigirá a cada Contratista que trabaje en la obra que prepare y entregue al GC un programa de seguridad para su examen general, de la forma requerida por los Documentos del Contrato. El GC examinará cada programa de seguridad para determinar que los programas de los diversos Contratistas que llevan a cabo trabajos en la obra, tal como han sido presentados, prevén la coordinación entre los mismos. El GC no será responsable de la ejecución por parte de ningún

Contratista de su programa de seguridad o de la conformidad de este, o de iniciar, mantener, controlar o supervisar la ejecución de dichos programas o los procedimientos y precauciones asociados con los mismos, o de su coordinación con los otros Contratistas que lleven a cabo la obra. El GC no será responsable de que los programas de seguridad, procedimientos o precauciones de cualquier Contratista sean adecuados o estén completos.

#### 3.5.1.13 Disputas entre el Contratista y el Propietario:

El GC entregará al Propietario por escrito en un plazo de tiempo razonable las decisiones acerca de las disputas entre el Contratista y el Propietario relativas a la aceptabilidad de la Obra, o la interpretación de los requisitos de los Documentos del Contrato referentes al suministro y ejecución de la Obra.

#### 3.5.1.14 Materiales operativos y de mantenimiento:

El GC recibirá del Contratista manuales de funcionamiento y mantenimiento, y garantías de los materiales y los equipos instalados en el Proyecto. El GC entregará esta información al Propietario y proporcionará una copia de la misma al Diseñador.

#### 3.5.1.15 Conclusión sustancial:

El GC determinará cuándo el Proyecto y el trabajo del Contratista están concluidos de manera sustancial. En consulta con el Diseñador, el GC preparará, antes de emitir un Certificado de Conclusión Sustancial, una lista de trabajo incompleto o de trabajo que no se ajuste a los requisitos de los Documentos del Contrato. Esta lista se adjuntará al Certificado de Conclusión Sustancial.

#### 3.5.1.16 Conclusión final:

En consulta con el Diseñador, el GC determinará cuándo el Proyecto y el trabajo del Contratista están concluidos, emitirá un Certificado de Conclusión Final y



proporcionará al Propietario una recomendación escrita referente al pago al Contratista.

### 3.5.2 Gestión del tiempo

#### 3.5.2.1 Calendario General:

El GC ajustará y actualizará el Calendario General y distribuirá copias al Propietario y el Diseñador. Todos los ajustes del Calendario General se harán en beneficio del Proyecto.

#### 3.5.2.2 Programa de Construcción del Contratista:

El GC examinará el Programa de Construcción del Contratista y verificará que se haya preparado de acuerdo con los requisitos de los Documentos del Contrato y que establece fechas de terminación que cumplen con los requisitos del Calendario Principal.

#### 3.5.2.3 Informe del Programa de Construcción:

El GC examinará mensualmente el progreso de la construcción realizada por el Contratista, evaluará el porcentaje completado de cada actividad de construcción tal como se indica en el Programa de Construcción del Contratista y examinará dichos porcentajes con el Contratista. Esta evaluación servirá de información de base para realizar el informe periódico sobre el Programa de Construcción que el GC preparará y distribuirá al Contratista, el Propietario y el Diseñador. El informe indicará el progreso real comparado con el programado y servirá de base para los pagos escalonados al Contratista. El GC aconsejará y hará recomendaciones al Propietario acerca de las medidas alternativas que éste puede tomar en sus esfuerzos para lograr que el Contratista cumpla con el Contrato.

#### 3.5.2.4 Efecto de las órdenes de cambio sobre el Programa:

Antes de emitir una orden de cambio, el GC determinará y aconsejará al Propietario sobre el efecto que dicho cambio pueda tener sobre el Calendario Principal. El GC verificará que las actividades y los ajustes temporales, si se dan, exigidos por las órdenes de cambio aprobadas se han incorporado al Programa de Construcción del Contratista.

#### 3.5.2.5 Calendarios de recuperación:

El GC puede exigir al Contratista que prepare y presente un calendario de recuperación tal como se especifica en los Documentos del Contrato.

### 3.5.3 Gestión de costes

#### 3.5.3.1 Lista de Valores (de cada contrato):

El GC determinará, junto con el Contratista, una Lista de Valores para el Contrato de Construcción. La Lista de Valores será la base para la asignación del precio de contrato a las actividades mostradas en el Programa de Construcción del Contratista.

#### 3.5.3.2 Asignación de costes al Programa de Construcción del Contratista:

El Programa de Construcción del Contratista tendrá asignado el precio total de contrato entre las actividades programadas del Contratista, de modo que cada una de las actividades tenga asignado un precio y la suma de sus precios sea igual al precio total de contrato. El GC examinará las asignaciones del precio de contrato y verificará que las mismas se hayan hecho de acuerdo con los requisitos de los Documentos del Contrato. Los pagos escalonados al Contratista se basarán en el porcentaje de conclusión de las actividades programadas del mismo, tal como se establecen en los informes sobre el Programa de

Construcción y en el cumplimiento por el Contratista de los requisitos de los Documentos del Contrato.

3.5.3.3 Efecto de las órdenes de cambio en el Coste:

El GC aconsejará al Propietario sobre el efecto de todas las órdenes de cambio propuestas y aprobadas sobre el Presupuesto del Proyecto y la Construcción.

3.5.3.4 Registros de coste:

En los casos en que no se haya determinado una suma única o precio unitario antes de la autorización del Propietario al Contratista para que lleve a cabo cambios en la obra, el GC requerirá al Contratista registros de los costes de nómina, materiales y equipos, así como el importe de los pagos a cada subcontratista en que haya incurrido el Contratista para la realización de la Obra.

3.5.3.5 Estudios de ventaja comparativa:

El GC proporcionará estudios de ventaja comparativa para diversos componentes de construcción menores. Los resultados de estos estudios se presentarán como informe y se distribuirán al Propietario y el Diseñador.

3.5.3.6 Pagos escalonados:

El GC examinará las solicitudes de pago presentadas por el Contratista y determinará si la cantidad pedida refleja el progreso del trabajo del Contratista. El GC hará los ajustes apropiados a cada solicitud de pago y preparará y remitirá al Propietario un informe de pago escalonado. El informe indicará el precio total de contrato, el pago efectuado hasta la fecha, el pago actual solicitado, la retención y las cantidades reales debidas para el periodo en curso. Se incluirá en este informe un Certificado de Pago que será firmado por el GC y entregado al Propietario.

#### 3.5.4 Sistema de Información de Gestión (SIG)

##### 3.5.4.1 Informes de Mantenimiento del Programa:

El GC preparará y distribuirá informes de mantenimiento del programa durante la Fase de Construcción. Los informes compararán las fechas de conclusión previstas con las fechas programadas de conclusión de cada contrato y con el Calendario General del Proyecto.

##### 3.5.4.2 Informes de coste del Proyecto:

El GC preparará y distribuirá informes de coste del Proyecto durante la Fase de Construcción. Los informes compararán los costes de proyecto reales con el Presupuesto del Proyecto y la Construcción.

##### 3.5.4.3 Modificaciones del Presupuesto del Proyecto y la Construcción:

El GC hará recomendaciones al Propietario referente a los cambios que pueden derivar en modificaciones del Presupuesto del Proyecto y la Construcción. Se proporcionará copias de dichas recomendaciones al Diseñador.

##### 3.5.4.4 Informes de liquidez:

El GC preparará y distribuirá periódicamente informes de liquidez durante la Fase de Construcción. Los informes compararán la liquidez real con la planeada.

##### 3.5.4.5 Informes de pago escalonado (de cada contrato):

El GC preparará y distribuirá los informes de pago escalonado. Los informes indicarán el precio total de contrato, el pago efectuado hasta la fecha, el pago actual solicitado, la retención y las cantidades debidas para el periodo. Una parte de este informe será una recomendación de pago que será firmada por el GC y entregada al Propietario, quien la utilizará para efectuar pagos al Contratista.

#### 3.5.4.6 Informes de orden de cambio:

El GC preparará y distribuirá periódicamente informes de orden de cambio durante la Fase de Construcción. Los informes contendrán un listado numérico de todas las órdenes de cambio aprobadas por el Propietario, una breve descripción de los trabajos modificados, el coste establecido en la orden de cambio y el porcentaje de conclusión del trabajo modificado. También incluirán una información similar para potenciales órdenes de cambio que pueda conocer el GC.

### 3.6 Fase de postconstrucción:

#### 3.6.1 Gestión del Proyecto

##### 3.6.1.1 Documentos de registro:

El GC coordinará y expedirá las presentaciones de información del Contratista para la preparación de planos y especificaciones de registro, así como la transmisión de dichos documentos de registro al Propietario.

##### 3.6.1.2 Materiales y certificados de funcionamiento y mantenimiento:

Antes de la conclusión final del Proyecto, el GC recopilará los manuales de funcionamiento y mantenimiento de los fabricantes, las garantías y los certificados, e indexada y relacionará dichos documentos de forma organizada. Esta información se remitirá a continuación al Propietario.

##### 3.6.1.3 Permiso de ocupación:

El GC ayudará al Propietario a obtener un permiso de ocupación coordinando las pruebas finales, preparando y entregando la documentación a las agencias gubernamentales y acompañando a los funcionarios gubernamentales durante las inspecciones del Proyecto.

### 3.6.2 Gestión del tiempo

#### 3.6.2.1 Plan de Ocupación:

El GC preparará un Plan de Ocupación que incluirá un calendario para emplazar el mobiliario, el equipamiento y el personal del Propietario. Dicho calendario se proporcionará al Propietario.

### 3.6.3 Gestión de costes

#### 3.6.3.1 Órdenes de cambio:

El GC continuará durante la Fase De Postconstrucción proporcionando servicios relativos a las órdenes de cambio, tal como se especifica en el Párrafo 3.5.3.3.

### 3.6.4 Sistemas de Información de Gestión (SIG)

#### 3.6.4.1 Informes de liquidación:

A la conclusión del Proyecto, el GC preparará y entregará al Propietario una contabilidad final e informes de liquidación del Proyecto.

#### 3.6.4.2 Informes del SIG sobre ocupación:

El GC preparará y distribuirá informes relativos al Plan de Ocupación.

## ARTÍCULO 4

### SERVICIOS ADICIONALES

4.1 A petición del Propietario, el GC llevará a cabo Servicios Adicionales y recibirá una remuneración por los mismos, tal como establece el Artículo 8 de este Contrato. El GC realizará dichos servicios sólo después de que el Propietario y el GC hayan ejecutado una enmienda escrita a este Contrato que proporcione

tales servicios. Los Servicios Adicionales pueden comprender los siguientes, sin limitarse a ellos:

4.1.1 Servicios durante las Fases de Diseño o Construcción relativos a investigación, tasación o evaluación de condiciones de la superficie o del subsuelo en el sitio de construcción o próximo al mismo u otras condiciones, instalaciones o equipos existentes que difieran de lo que se indica en los Documentos del Contrato, o la determinación de la exactitud de los planos existentes o de otra información proporcionada por el Propietario;

4.1.2 Servicios relativos a la adquisición, el almacenamiento, el mantenimiento y la instalación de los equipos, materiales, suministros y mobiliario y decoración proporcionados por el propietario;

4.1.3 Servicios relativos a la determinación de las necesidades de espacio;

4.1.4 Preparación de programas de espacio;

4.1.5 Servicios relativos a investigaciones y análisis del lugar de la obra;

4.1.6 Servicios relativos a espacios de arriendo o alquiler;

4.1.7 Preparación de un estudio de viabilidad financiera del Proyecto;

4.1.8 Preparación de informes financieros, contables o de SIG no suministrados según los Servicios Básicos;

4.1.9 Realización de inspecciones y pruebas técnicas;

- 4.1.10 Preparación de un Manual de Funcionamiento y Mantenimiento;
- 4.1.11 Servicios relativos a la contratación y formación del personal de mantenimiento;
- 4.1.12 Servicios proporcionados respecto de alguna disputa entre el Propietario y el Contratista después de que el GC haya presentado su decisión sobre la misma de acuerdo con el Párrafo 3.5.1.13;
- 4.1.13 Llevar a cabo inspecciones de garantía durante el periodo de garantía del Proyecto;
- 4.1.14 Consultas acerca de la sustitución de obras o propiedades dañadas por el fuego u otra causa durante la construcción y suministro de servicios relacionados con la sustitución de dichas obras o propiedades;
- 4.1.15 Cualquier servicio necesario por omisión del Contratista;
- 4.1.16 Preparación y servicio como testigo en relación con cualquier vista pública o privada, arbitraje, mediación o procedimiento legal;
- 4.1.17 Ayudar al Propietario en actividades de relaciones públicas, entre ellas preparar información para reuniones públicas y asistir a las mismas; y
- 4.1.18 Ayudar al Propietario en la obtención y preparación de los contratos en relación con la ocupación del Proyecto, y proporcionar personal para supervisar la ubicación del mobiliario y los equipos;



4.1.19 Servicios relativos al funcionamiento inicial de cualquier equipo, tales como arranque, prueba, ajuste y equilibrado.

## ARTÍCULO 5

### DURACIÓN DE LOS SERVICIOS DEL GESTOR DE LA CONSTRUCCIÓN

5.1 La fecha de comienzo de los Servicios Básicos del GC será la fecha de ejecución de este Contrato.

5.2 La duración de los Servicios Básicos del GC según este Contrato será de \_\_\_\_\_ días naturales a partir de la fecha de inicio.

5.3 La duración de los Servicios Básicos del GC sólo podrá cambiarse tal como se especifica en el Artículo 6.

## ARTÍCULO 6

### CAMBIOS EN LOS SERVICIOS BÁSICOS DEL GESTOR DE LA CONSTRUCCIÓN Y REMUNERACIÓN

#### 6.1 Cambios de propietario

6.1.1 El Propietario, sin invalidar este Contrato, puede hacer cambios en los Servicios Básicos del GC especificados en el Artículo 3 del Contrato. El GC notificará con prontitud al Propietario los cambios que aumenten o disminuyan la remuneración del GC o la duración de los Servicios Básicos del GC o ambos.

6.1.2 Si la duración de los Servicios Básicos del GC se modifica, la remuneración del GC se ajustará de forma equitativa. El GC proporcionará al

Propietario una propuesta escrita que indique el cambio en la remuneración por un cambio en el alcance o la duración de los Servicios Básicos en el plazo de treinta (30) días desde que se produzca el hecho que haya dado lugar a tal solicitud. El montante del cambio en la remuneración que deberá pagarse se determinará sobre la base del coste del GC y de un ajuste habitual y razonable en los Honorarios Fijos del GC, la Suma Global o multiplicadores y tarifas concordantes con las disposiciones del Artículo 8.

## 6.2 Autorización

6.2.1 Los cambios en los Servicios Básicos del GC y el derecho a recibir remuneración adicional o a un cambio en la duración de este Contrato se efectuarán por medio de una modificación escrita del mismo ejecutada por el Propietario y el GC. La modificación será ejecutada por el Propietario y el GC antes de que éste lleve a cabo los servicios requeridos por la misma.

6.2.2 El GC procederá a efectuar los servicios requeridos por la modificación sólo tras recibir un aviso escrito del Propietario que le ordene proceder.

## 6.3 Facturas por remuneración adicional

6.3.1 El GC presentará facturas por remuneración adicional junto con su factura por los Servicios Básicos y el pago se efectuará de acuerdo con las disposiciones del Artículo 8 de este Contrato.

## ARTÍCULO 7

### RESPONSABILIDADES DEL PROPIETARIO

7.1 El Propietario proporcionará al GC información completa acerca de su conocimiento del Proyecto y los requisitos del mismo. Será responsable de que todos los informes, datos y cualquier otra información suministrada de acuerdo con este Párrafo 7.1 sean exactos y estén completos. El GC podrá utilizar la información proporcionada por el Propietario, y confiar en ella, así como los informes, datos y cualquier otra información proporcionada por el Propietario al Diseñador al llevar a cabo los servicios establecidos en este Contrato.

7.2 El Propietario será responsable de la presencia en la obra de cualquier cantidad de amianto, bifenilos policlorados, petróleo, sustancias peligrosas y materiales radiactivos, así como de las consecuencias de dicha presencia.

7.3 El Propietario examinará la información presentada por el GC y tomará decisiones sobre la misma con prontitud.

7.4 El Propietario proporcionará servicios de asesoría legal, contable y de seguros según sea preciso para el Proyecto.

7.5 El Propietario proporcionará un seguro para el Proyecto tal como se especifica en el Artículo 9.

7.6 Si el Propietario observara o tuviera conocimiento por cualquier otro medio de cualquier fallo o defecto en el Proyecto, o de cualquier obra que no cumpla con los requisitos de los Documentos del Contrato, el Propietario dará pronta respuesta del mismo por escrito al GC.

7.7 El Propietario proporcionará la información y las aprobaciones requeridas y llevará a cabo sus responsabilidades de manera oportuna para facilitar el progreso ordenado de la obra en cooperación con el GC, en

consonancia con este Contrato y de acuerdo con los requisitos de planificación y programación y las restricciones presupuestarias del Proyecto, tal como las determine el GC.

7.8 El Propietario contratará a un Diseñador, cuyos servicios, deberes y responsabilidades estarán descritos en un Contrato escrito entre el Propietario y el Diseñador. Los servicios, deberes y responsabilidades del Diseñador establecidos en el Contrato entre el Propietario y el Diseñador serán compatibles y estarán en consonancia con este Contrato y los Documentos del Contrato. El Propietario exigirá, en su contrato con el Diseñador, que éste lleve a cabo sus servicios en cooperación con el GC, en consonancia con este Contrato y de acuerdo con los requisitos de planificación, calendario y presupuesto del Proyecto tal como determine el Propietario y documente el GC. Los términos del contrato entre el Propietario y el Diseñador no serán cambiados o relegados sin un consentimiento escrito del GC, el cual no podrá rechazarse sin un motivo razonado.

7.9 El Propietario aprobará el Presupuesto del Proyecto y la Construcción y cualquier modificación posterior, tal como se establece en el Párrafo 3.2.3.2 de este Contrato.

7.10 El Propietario hará que todos y cada uno de los contratos que firme con otros sean compatibles y estén en consonancia con este Contrato. Cada uno de los contratos incluirá una cláusula de renuncia o subrogación y reconocerá expresamente al GC como agente del Propietario en la tarea de proporcionar los Servicios Básicos y Adicionales del GC especificados en este Contrato.

7.11 A petición del GC, el Propietario proporcionará a sus expensas copias suficientes de los Documentos del Contrato.

7.12 El propietario obtendrá, presentará y pagará de manera oportuna las autorizaciones, servidumbres, permisos y órdenes exigidas para la construcción, uso u ocupación de las estructuras permanentes o para cambios permanentes en las instalaciones existentes.

7.13 El Propietario proporcionará pruebas satisfactorias al GC de que se dispone de las suficientes partidas financieras para todo el coste del Proyecto. A menos que se proporcionen dichas pruebas razonables, el GC no estará obligado a comenzar sus servicios y puede, si no se presentan dichas pruebas en un plazo razonable, suspender los servicios especificados en este Contrato mediante un preaviso escrito de quince (15) días al Propietario. En tal supuesto, el GC será indemnificado de la forma prevista en el Párrafo 10.2.

7.14 El Propietario, sus representantes y asesores se comunicarán con el Contratista sólo a través del GC.

7.15 El Propietario remitirá al GC y solicitará al Diseñador que remita al GC copias de todos los avisos y comunicaciones enviados a o recibidos por el Propietario o el Diseñador relativos al Proyecto. Durante la Fase de Construcción del Proyecto, el Propietario requerirá que el Contratista remita todos los avisos y comunicaciones relativos al Proyecto directamente al GC.

7.16 El Propietario designará, por escrito, a un oficial, empleado u otros representantes autorizados para que actúen en su nombre respecto del proyecto. Este representante tendrá autoridad para aprobar cambios en el alcance del Proyecto y estará disponible durante las horas de trabajo y tan a menudo como sea preciso para tomar decisiones y proporcionar información de manera oportuna.

7.17 El Propietario efectuará pagos al Contratista tal como recomiende el GC sobre la base de las solicitudes de pago del Contratista.

7.18 En caso de conclusión de los servicios del Diseñador, el Propietario nombrará a un nuevo Diseñador que sea aceptable para el GC y cuyas responsabilidades respecto al Proyecto y estatus según el nuevo Contrato con el Propietario serán similares a los del Diseñador según el Contrato entre el Propietario y el Diseñador y los Documentos del Contrato.

## ARTÍCULO 8

### REMUNERACIÓN DE LOS SERVICIOS DEL GC Y PAGO

#### 8.1 Base de la remuneración

8.1.1 El GC recibirá una remuneración por sus servicios de acuerdo con el Párrafo 8.2 (Coste más Honorarios Fijos), el Párrafo 8.3 (Suma Global) o el 8.4 (Tarifas Fijas Facturables).

#### 8.2 Coste más Honorarios Fijos

8.2.1 Remuneración por los Servicios Básicos: El Propietario remunerará al GC por la realización de los Servicios Básicos descritos en el Artículo 3 sobre la base del coste del GC más unos honorarios fijos de acuerdo con los términos de este Contrato y en concreto del modo siguiente:

8.2.1.1 Unos Honorarios Fijos de \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_ dólares ( \_\_\_\_\_ \$);

8.2.1.2 El coste de los empleados que trabajen en el Proyecto, que no sean jefes, por una suma que sea igual a las cifras establecidas en los Párrafos 8.2.1.2.1 y 8.2.1.2.2, multiplicado por el gasto de personal correspondiente a cada empleado referido. El gasto de personal por cada empleado será \_\_\_\_\_ veces el salario base por hora. El gasto de personal incluye el salario base por hora, los impuestos sobre la nómina, las prestaciones del empleado y el Seguro de Compensación para Trabajadores. El coste de los directores del GC se pagará según la tasa especificada en el Párrafo 8.2.1.3. Las cifras y tasas especificadas permanecerán estables durante un periodo de doce (12) meses tras la fecha de este Contrato. Posteriormente, las cifras establecidas en los párrafos referidos serán ajustadas por el GC si el gasto de personal de éste cambia;

8.2.1.2.1 Empleados asignados al Proyecto y que trabajen en el sitio de construcción o empleados a los que el Propietario proporcione todas las instalaciones y servicios de oficina, excluyendo al gestor de proyecto y a los gestores de proyecto asistentes, una cifra de \_\_\_\_\_  
(\_\_\_\_\_);

8.2.1.2.2 Empleados asignados al Proyecto y que trabajen en la oficina administrativa del GC, incluido el gestor del proyecto y los gestores de proyecto asistentes, una cifra de \_\_\_\_\_  
(\_\_\_\_\_);

8.2.1.3 Directores del GC que participen en el Proyecto, unos honorarios fijos de \_\_\_\_\_ dólares (\_\_\_\_\_\$) por hora. Los directores que deben ser remunerados según estos términos son: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

---

---

---

---

y;

8.2.1.4 Ingenieros independientes, arquitectos y otros asesores empleados por el GC y que realicen servicios relativos al Proyecto, una cifra de (\_\_\_\_\_) veces la suma de la factura por dichos servicios.

8.2.2.1 Gastos Directos:

Además de la remuneración por los Servicios Básicos y Adicionales expresados en este Contrato, se reembolsará al GC los gastos directos derivados de los Servicios Básicos y Adicionales. Los gastos directos son los gastos reales realizados por el GC, sus directores, empleados, ingenieros independientes, arquitectos y otros asesores en interés del Proyecto, que comprenden lo siguiente, sin limitarse a ello:

8.2.2.1 Llamadas telefónicas interurbanas, telegramas y tasas pagadas para obtener el visto bueno de las autoridades que tienen competencia sobre el Proyecto;

8.2.2.2 Manejo, expedición, envío postal y reproducción de materiales y documentos;

8.2.2.3 Gastos de transporte y manutención en viajes relacionados con el Proyecto;

8.2.2.4 Alquiler de equipos informáticos o tarifas de servicio;

8.2.2.5 Compra de programas informáticos;



8.2.2.6 Servicio de tratamiento de datos electrónicos y alquiler de equipos de tratamiento de datos electrónicos;

8.2.2.7 Alquiler de equipos de tratamiento de textos;

8.2.2.8 Primas de seguro que superen los límites que tenga normalmente el GC, cuando lo exijan los términos de este Contrato;

8.2.2.9 Traslado de empleados y sus familias;

8.2.2.10 Gastos de manutención temporales de empleados que no han sido trasladados, pero se han asignado al Proyecto;

8.2.2.11 Impuestos sobre ingresos brutos, impuestos sobre ventas o uso, impuestos de servicio y otros impuestos similares cuyo pago se exige a raíz de este Contrato;

8.2.2.12 Gastos de oficina de obra, incluido el coste de alquiler de oficinas, teléfonos, servicios, mobiliario, equipos y suministros; y

8.2.2.13 El coste de las horas extra.

8.2.2.14 Costes legales en que haya incurrido el GC de manera razonable y adecuada en relación con el ejercicio de sus deberes según este Contrato.

### 8.2.3 Registros Contables del GC:

Se mantendrá registros de los gastos de personal, honorarios de ingenieros independientes, arquitectos y otros asesores y de los gastos directos relativos al

Proyecto sobre la base de prácticas contables aceptadas por todos y estarán a disposición del Propietario o de su representante para que puedan inspeccionarlos cuando convenga a ambas partes durante un periodo de dos años después de la conclusión de los Servicios Básicos del GC.

#### 8.2.4 Pago:

**Los pagos al GC se realizarán mensualmente, a más tardar quince (15) días después de la presentación de la factura del GC al Propietario, tal y como se expone a continuación:**

8.2.4.1 Los pagos de los Honorarios Fijos según se señala en el Párrafo 8.2.1.1 se efectuarán en cantidades prorrateadas por igual durante la duración de los Servicios Básicos del GC. La duración será la establecida en el Artículo 5;

8.2.4.2 Los pagos de los gastos de personal así como la tarifa por hora para los directores será en cantidades iguales a las horas reales empleadas durante el periodo de facturación en el Proyecto multiplicadas por las tarifas y los múltiplos que se expresan en los Párrafos 8.2.1.2, 8.2.1.2.1, 8.2.1.2.2 y 8.2.1.3;

8.2.4.3 Los pagos de los servicios independientes del ingeniero, el arquitecto y demás consultores serán en cantidades iguales a la factura que obra en poder del GC para los periodos de facturación, el multiplicador expresado en el Párrafo 8.2.1.4;

8.2.4.4 El reembolso por los gastos directos será en cantidad igual a los gastos realizados durante el periodo de facturación y durante los periodos de facturación previos que no se hayan facturado todavía;

8.2.4.5 No se efectuarán deducciones de la remuneración del GC debidas a ninguna reclamación por el Propietario, Contratista de terceros ni una parte del

presente Contrato ni debido a indemnización por daños y perjuicios prefijada en el contrato, retenciones u otras cantidades cuyos pagos no se efectúen al Contratista o terceros que no sean parte del presente Contrato; y

8.2.4.6 Los pagos debidos al GC que sigan estando impagados durante más de treinta (30) días desde la fecha de la factura del GC devengarán intereses al tipo anual de \_\_\_\_\_% desde la fecha de vencimiento, calculado mensualmente. Además, el GC puede, tras notificación escrita al Propietario con siete (7) días de antelación, suspender los servicios según el presente Contrato hasta que se hayan abonado al GC por completo todas las cantidades adeudadas en concepto de servicios, gastos y comisiones, incluido el interés acumulado.

8.2.5 Remuneración por Servicios Adicionales:

**Se remunerará al GC y se efectuarán los pagos por realizar Servicios Adicionales en la misma cantidad y modo en que se dispone en el Artículo 8 para Servicios Básicos. Habrá un incremento en los Honorarios Fijos establecidos en el Párrafo 8.2.1.1 en una cantidad, que se acuerde mutuamente entre el Propietario y el GC.**

8.3 Precio Global

**8.3.1 Remuneración por Servicios Básicos:**

El Propietario remunerará al GC por realizar los Servicios Básicos descritos en el Artículo 3, una Suma Global por la cantidad de

\_\_\_\_\_ dólares

(\$ \_\_\_\_\_), la cual se abonará en \_\_\_\_\_ plazos mensuales tal y como se especifica:

[illegible]

El coste de los gastos directos en que se haya incurrido se incluirá en el Precio Global.

Copyright Construction Management Association of America, Inc., 2003. Todos los derechos reservados. Ninguna parte de este documento puede ser reproducida ni traducida sin el permiso previo del titular de los derechos de autor y no se pretende su uso después del 31 de diciembre de 2003.

Los pagos se realizarán mensualmente, como máximo quince (15) días después de que la factura del GC haya sido recibida por el Propietario.

8.3.3.1 No se harán deducciones de la remuneración del GC debido a ninguna reclamación del Propietario, Contratista o Terceros que no sean parte de este contrato ni debido a ninguna indemnización por daños y perjuicios prefijada en el contrato, retenciones u otras cantidades cuyos pagos no se efectúen al Contratista o terceros que no sean parte del presente Contrato.

8.3.3.2 Los pagos debidos al GC que sigan estando impagados durante más de treinta (30) días desde la fecha de la factura del GC devengarán intereses al tipo anual de \_\_\_\_\_% desde la fecha de vencimiento, calculado mensualmente. Además, el GC puede, tras notificación escrita al Propietario con siete (7) días de antelación, suspender los servicios según el presente Contrato hasta que se hayan abonado al GC por completo todas las cantidades adeudadas en concepto de servicios, gastos y comisiones, incluido el interés acumulado.

8.3.4 Remuneración por Servicios Adicionales:

**Se remunerará al GC y se efectuarán los pagos por realizar Servicios Adicionales en una cantidad y en los términos que acuerden mutuamente el Propietario y el GC.**

8.4 Tarifas Facturables Fijas

8.4.1 Remuneración por Servicios Básicos:

El Propietario remunerará al GC por realizar los Servicios Básicos descritos en el Artículo 3 sobre la base de tarifas facturables fijas, de conformidad con las condiciones del presente Contrato y específicamente tal y como se describe a continuación:

8.4.1.1 El coste de los empleados que trabajen en el Proyecto, en una cantidad que iguale las tarifas facturables de los empleados tal y como se establece en los Párrafos 8.4.1.1.1 y 8.4.1.1.2, multiplicado por las horas para cada uno de dichos empleados. Estas tarifas por hora facturables incluyen todos los beneficios (honorario), los costes indirectos administrativos generales y el gasto de personal para cada empleado. El gasto de personal incluye el salario base por hora, los impuestos sobre la nómina, las prestaciones sociales y el Seguro de Compensación de los trabajadores. Las tarifas especificadas serán constantes durante un periodo de doce (12) meses a partir de la fecha del presente Contrato. A partir de entonces, las tarifas establecidas en los párrafos mencionados se ajustarán mediante un factor de progresividad de \_\_\_\_\_% para cada periodo de doce (12) meses sucesivo.

8.4.1.1.1 Empleados asignados al Proyecto y que trabajen en la obra, o empleados para los que el Propietario proporcione todas las instalaciones y servicios de oficina, las siguientes tarifas por hora:

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

8.4.1.1.2 Empleados asignados al Proyecto y que trabajen en la oficina administrativa del GC, las siguientes tarifas por hora:

_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

8.4.1.2 Ingenieros independientes, arquitectos y otros consultores empleados por el GC y que realicen servicios relacionados con el Proyecto, un múltiplo de \_\_\_\_\_ ( \_\_\_\_\_ ) veces la cantidad de la factura para tales servicios.

8.4.2 Gastos Directos: Además de la remuneración por Servicios Básicos y Adicionales que se especifica aquí, se reembolsará al GC por sus gastos directos en los que haya incurrido por proporcionar Servicios Básicos y Adicionales. Gastos directos por los desembolsos reales efectuados por el GC, sus directores, empleados, ingenieros independientes, arquitectos y demás consultores en interés del Proyecto, incluyendo, sin limitación:

**8.4.2.1 Llamadas telefónicas interurbanas, telegramas y sumas pagadas para obtener la aprobación de las autoridades que tienen jurisdicción sobre el Proyecto;**

8.4.2.2 Porte, expedición, envío postal y reproducción de materiales y documentos;

8.4.2.3 Dietas de transporte y manutención en viajes relacionados con el Proyecto;

8.4.2.4 Gastos por alquiler o servicio de equipos informáticos;

8.4.2.5 Adquisición de programas informáticos;

8.4.2.6 Servicio de procesamiento de datos electrónicos y alquiler de equipos de procesamiento de datos electrónicos;

8.4.2.7 Alquiler de equipos de procesamiento de textos;

8.4.2.8 Primas de seguro que superen los límites normalmente soportados por el GC, según lo requerido por los términos de este Contrato;

8.4.2.9 Traslado de empleados y familiares;

**8.4.2.10 Gastos temporales de manutención de empleados que no se han trasladado, pero se han asignado al Proyecto;**



8.4.2.11 Impuestos sobre ingresos brutos, impuestos de ventas o uso, impuestos sobre la prestación de servicios y otros impuestos similares cuyo pago se requiera a raíz de este Contrato;

8.4.2.12 Gastos de la oficina de obra, incluido el coste de alquileres de oficina, teléfonos, instalaciones, mobiliario, equipos y suministros; y

8.4.2.13 Horas extra.

8.4.3 Registros contables del GC: Se mantendrá registros de los gastos de personal del GC, de los honorarios de ingenieros independientes, arquitectos y otros consultores y de los gastos directos relativos al Proyecto de acuerdo con prácticas contables generalmente aceptadas y estarán a disposición del Propietario o el representante del Propietario para su inspección en momentos que convengan a ambas partes durante un periodo de dos (2) años tras la conclusión de los Servicios Básicos de la Fase de Construcción.

8.4.4 Pagos: Los pagos al GC se efectuarán mensualmente, como máximo quince (15) después de la recepción de la factura del GC por el Propietario, tal y como se indica a continuación:

8.4.4.1 El pago de la tarifa fija por hora para los empleados se hará en cantidades equivalentes a las horas efectivamente empleadas durante el periodo de facturación sobre el Proyecto multiplicadas por las tarifas indicadas en los Párrafos 8.4.1.1.1 y 8.4.1.1.2;

8.4.4.2 El pago de los servicios de ingenieros independientes, arquitectos y otros consultores se hará en cantidades equivalentes a la factura que obra en poder

del GC para los periodos de facturación, el multiplicador expresado en el Párrafo 8.4.1.2;

8.4.4.3 El reembolso por gastos directos será en cantidades equivalentes a los gastos efectuados durante el periodo de facturación y durante anteriores periodos de facturación aún no facturados;

**8.4.4.4 No se harán deducciones de la remuneración del GC debido a ninguna reclamación del Propietario, Contratista o Terceros que no sean parte de este contrato ni debido a ninguna indemnización por daños y perjuicios prefijada en el contrato, retenciones u otras cantidades cuyos pagos no se efectúen al Contratista o terceros que no sean parte del presente Contrato.**

8.4.4.5 Los pagos debidos al GC que sigan estando impagados durante más de treinta (30) días desde la fecha de la factura del GC devengarán intereses al tipo anual de \_\_\_\_\_% desde la fecha de vencimiento, calculado mensualmente. Además, el GC puede, tras notificación escrita al Propietario con siete (7) días de antelación, suspender los servicios según el presente Contrato hasta que se hayan abonado al GC por completo todas las cantidades adeudadas en concepto de servicios, gastos y comisiones, incluido el interés acumulado.

8.4.5 Remuneración por Servicios Adicionales:

Se remunerará al GC y se efectuarán los pagos por realizar Servicios Adicionales en una cantidad y en los términos que acuerden mutuamente el Propietario y el GC.

## **ARTÍCULO 9**

### **SEGURO E INDEMNIZACIÓN MUTUA**

## 9.1 Seguro de responsabilidad del Gestor de la Construcción

### 9.1.1 Responsabilidad general:

El GC obtendrá y mantendrá un seguro para ofrecer protección frente a cualquier demanda derivada de las leyes de compensación a los trabajadores, frente a demandas por daños y perjuicios a causa de daño físico, incluyendo lesión corporal, enfermedad o muerte de alguno o todos los empleados o cualquier otra persona distinta a dichos empleados, y frente a demandas y reclamaciones por daños y perjuicios debido a lesiones o destrucción de la propiedad, inclusive la pérdida de uso resultante de ello.

9.1.2 Puede obtenerse un seguro de responsabilidad general comercial bajo una póliza única para los límites plenos requeridos o por medio de una combinación de pólizas subyacentes con el balance provisto por una póliza de exceso o de amplia cobertura.

9.1.3 Las pólizas referidas contendrán una disposición por la cual las coberturas ofrecidas por dichas pólizas no se cancelarán o expirarán hasta que se haya notificado por escrito al Propietario con al menos treinta (30) días de antelación e incluirán o bien un endoso de responsabilidad que cubra este Contrato o un endoso que convierta al Propietario en un asegurado adicional según las pólizas. Antes del comienzo de los servicios del GC se entregará al Propietario certificados de seguro que muestren que dichas coberturas están en vigor.

### 9.1.4 Responsabilidad profesional:

El GC obtendrá y mantendrá un seguro de responsabilidad profesional para ofrecer protección frente a cualquier demanda derivada de la realización de los servicios profesionales a causa de error negligente, omisión o acción de la que el

asegurado sea legalmente responsable; dicho seguro de responsabilidad proporcionará cobertura en las cantidades, con las provisiones deducibles y durante el periodo de tiempo que requiera el Propietario. Se entregará al Propietario certificados que indiquen que dicho seguro está en vigor.

El GC hará también que los ingenieros independientes, los arquitectos y otros consultores contratados por él para el Proyecto obtengan y mantengan cobertura de seguro de responsabilidad profesional, como mínimo por las cantidades, deducibles y periodos que determine el Propietario.

## 9.2 Seguro del Propietario

9.2.1 El Propietario será responsable de adquirir y mantener su propio seguro de responsabilidad, y a su elección, puede adquirir y mantener el seguro adicional que considere necesario para proteger al Propietario frente a demandas, pérdidas o daños y perjuicios que puedan derivarse del Proyecto.

**9.2.2 El GC, como agente del Propietario, estará mencionado como asegurado adicional en cualquier póliza de seguro obtenida por el Propietario y el Contratista para el Proyecto.**

## 9.3 Avisos y recuperación

**9.3.1 El Propietario y el GC se proporcionarán mutuamente copias de todas las pólizas así obtenidas para el Proyecto. Cada parte dará a la otra con treinta (30) días de antelación notificación escrita de cancelación, no renovación o endoso que reduzca o restrinja la cobertura.**

## 9.4 Renuncia o subrogación

**9.4.1 El Propietario y el GC renuncian a ejercer cualquier derecho contra el otro y contra el Contratista, el Diseñador, y demás consultores, subcontratistas, proveedores, agentes y empleados del otro por daños y perjuicios producidos durante la construcción que estén cubiertos por algún seguro de propiedad, según se establece en los Documentos del Contrato.**

El Propietario y el GC exigirán ambos a sus contratistas, diseñadores y demás consultores, subcontratistas, proveedores y agentes renunciaciones similares.

## 9.5 Indemnización

9.5.1 Hasta el máximo que permita la ley, el GC indemnizará y mantendrá libres de daños al Propietario, sus empleados, agentes, oficiales, directores y socios frente a cualquier reclamación por daños y perjuicios derivada de daño físico o daños a la propiedad, y honorarios razonables de abogados en los que haya incurrido el Propietario a causa únicamente de una actuación negligente, error u omisión del GC, o los consultores del GC o cualquier otra parte de la que el GC sea legalmente responsable, durante la realización de los servicios según este Contrato. El GC obtendrá y mantendrá un seguro, tal como exige y establece este Contrato. Pese a cualquier disposición de este Contrato, y hasta el máximo que permita la ley, la responsabilidad total, en conjunto, del GC, los consultores del GC, los oficiales, directores, socios, empleados y agentes de cualquiera de ellos frente al Propietario y cualquier persona que reclame a través del Propietario, por todas y cada una de las demandas, pérdidas, costes o daños de cualquier clase derivados de o relacionados de alguna forma con el Proyecto o este Contrato por cualquier causa o causas, incluida, y limitada a, negligencia, errores u omisiones profesionales, responsabilidad estricta o incumplimiento de contrato o garantía (expresa o implícita) del GC o los consultores del GC y los oficiales, directores, socios, empleados y agentes de cualquiera de ellos (en adelante referido como “demandas del Propietario”), no excederá los productos

del seguro totales pagados a nombre de o al GC por los aseguradores del GC como liquidación o satisfacción de las demandas del Propietario según los términos de las pólizas de seguro del GC aplicables a las mismas (excluyendo honorarios, costes y gastos de investigación, liquidación de reclamaciones, defensa y recurso).

9.5.2 El Propietario hará que el Diseñador indemnice y mantenga libre de daños al Propietario, sus empleados, agentes y representantes en el mismo grado y de la misma forma en que el GC ha proporcionado indemnización para el Diseñador según el Párrafo 9.5.1.

9.5.3 El Propietario por el presente Contrato indemniza y mantiene libres de daños al GC y a sus empleados, agentes y representantes frente a cualquier reclamación, demanda, pleito y daños y perjuicios por lesión corporal y daños a la propiedad de los que sea responsable el Propietario, producidos como consecuencia de acciones negligentes u omisiones del Propietario, sus empleados, agentes, representantes, contratistas independientes, proveedores, el Contratista y el Diseñador.

9.5.4 El Propietario hará que el Contratista indemnice y mantenga libre de daños al GC frente a cualquier reclamación, demanda, pleito y daños y perjuicios, incluidos daños derivados de lesión corporal o daños a la propiedad, costes, y gastos y honorarios que se reivindiquen frente al GC y que se deriven de acciones negligentes u omisiones por parte del Contratista, sus empleados, agentes y representantes en la realización de la Obra.

## **ARTÍCULO 10**

### **RESCISIÓN Y SUSPENSIÓN**

## 10.1 Rescisión

10.1.1 Este Contrato puede ser rescindido por el Propietario por razones de conveniencia tras notificación escrita al GC con siete (7) días de antelación.

**10.1.2 Este Contrato puede ser rescindido por cualquiera de las partes tras notificación escrita con siete (7) días de antelación si la otra parte no actuara básicamente de acuerdo con los términos de este Contrato sin que ello se deba a una falta de la parte rescisoria o si el Proyecto en todo o en una parte sustancial se detuviera durante un periodo de sesenta (60) días por orden de algún tribunal u otra autoridad pública que tenga jurisdicción o como consecuencia de una acción gubernativa.**

10.1.3 En el caso de rescisión según el Párrafo 10.1.1, el GC recibirá el pago de su remuneración por los servicios realizados a fecha de la rescisión, los servicios de ingenieros, arquitectos y consultores adeudados a esa fecha y todos los gastos de rescisión. Los gastos de rescisión se definen como aquellos gastos surgidos antes de, durante y tras la rescisión que sean directamente atribuibles a la misma, más una cantidad computada como un porcentaje de la remuneración total ganada en el momento de la rescisión, calculado de la manera siguiente:

**10.1.3.1 Veinte (20) por ciento si la rescisión se produce durante la Fase de Pre-Diseño, la Fase de Diseño o la Fase de Adquisición;**

**o**

**10.1.3.2 Diez (10) por ciento si la rescisión se produce durante la Fase de Construcción o la Fase de Postconstrucción.**

10.1.4 En caso de rescisión según el Párrafo 10.1.2, el GC recibirá el pago de su remuneración por los servicios realizados a fecha de la rescisión, los servicios de consultores profesionales adeudados a esa fecha y todos los gastos de rescisión. No se pagará ninguna suma adicional computada según lo dispuesto en los Párrafos 10.1.3.1 y 10.1.3.2 si la rescisión se debe a que el GC no haya actuado básicamente de acuerdo con los términos de este Contrato.

## 10.2 Suspensión

10.2.1 El Propietario puede, por escrito, ordenar al GC que suspenda todos o alguna parte de sus servicios para el Proyecto por conveniencia del Propietario o por interrupción que escape al control del Propietario o el GC. Si la ejecución de todos o alguna parte de los servicios para el Proyecto se viera así suspendida, se efectuará un ajuste en la remuneración del GC para el incremento que pueda producirse en el coste de la ejecución de este Contrato por parte del GC debido a dicha suspensión, y este Contrato se modificará por escrito de modo acorde.

10.2.2 En caso de suspensión de los servicios del GC para el Proyecto, el Propietario reembolsará al GC todos los costes de su personal en la obra, del personal de su oficina asignado al Proyecto y otros costes tal como se establecen en este Contrato para los primeros treinta (30) días de dicha suspensión. El GC reducirá el tamaño de su plantilla para el Proyecto para el resto del periodo de suspensión tal como le indique el Propietario y, durante dicho periodo, el Propietario reembolsará al GC todos los costes de su plantilla reducida. Al acabar la suspensión, el GC restituirá la plantilla de la obra y la de su oficina central a su tamaño previo.

10.2.3 Las personas asignadas por el GC a otro Proyecto durante dicha suspensión que no estén disponibles para volver al Proyecto al acabar la



suspensión serán sustituidas. El Propietario reembolsará al GC los costes en que haya incurrido por el traslado de personas anteriormente pertenecientes a su plantilla que volvían al Proyecto o por nuevas personas asignadas al Proyecto.

10.2.4 Si el Proyecto es suspendido por el Propietario durante más de tres (3) meses, se remunerará al GC por los servicios realizados antes de la recepción de la notificación escrita del Propietario dando cuenta de la suspensión, junto con los gastos directos que se adeuden en esa fecha y todos los gastos y costes directamente derivados de la suspensión. Si el Proyecto es reanudado tras ser suspendido durante más de seis (6) meses, el GC tendrá la opción de exigir que se renegocie su remuneración, incluidas tarifas y honorarios. Sujeto a las disposiciones de este Contrato relativas a rescisión, una rescisión del Proyecto no invalida este Contrato.

## **ARTÍCULO 11**

### **RESOLUCIÓN DE DISPUTAS**

11.1 El Propietario y el GC presentarán todas sus demandas sin resolver, contrademandas, disputas, controversias y otros asuntos en litigio entre ellos, derivados de o relativos a este Contrato o al incumplimiento del mismo (“disputas”), a mediación antes de que alguna de las partes inicie una demanda para buscar arbitraje de acuerdo con el Párrafo 11.2, expuesto a continuación, salvo si el retraso al iniciar o seguir un procedimiento en un foro arbitral o judicial perjudicara al Propietario o al GC. El Propietario y el GC acordarán por escrito la identidad del mediador y las normas y procedimientos de mediación. Si el Propietario y el GC no pudieran llegar a un acuerdo, la disputa se someterá a mediación según las Normas de Mediación de la Industria de la Construcción de la Asociación Estadounidense de Arbitraje que estén en vigor en ese momento.

11.2 Todas las disputas que el Propietario y el GC no sean capaces de resolver por mediación tal como se ha referido antes se decidirán por medio de arbitraje, sujeto a las limitaciones establecidas en este Contrato. El acuerdo de arbitraje, y cualquier otro acuerdo o consentimiento para arbitrar que hayan suscrito de acuerdo con este Contrato será de cumplimiento específico según el fuero imperante en cualquier tribunal que tenga jurisdicción. El Propietario y el GC acordarán por escrito la identidad del mediador o mediadores y las normas y procedimientos de la mediación. Si el Propietario y el GC no llegasen a ese acuerdo, el Propietario y el GC someterán la disputa a arbitraje según las Normas de la Industria de la Construcción de la Asociación Estadounidense de Arbitraje que estén en vigor en ese momento.

11.3 La notificación de demanda de arbitraje debe presentarse por escrito a la otra parte de este Contrato así como al árbitro o árbitros. La demanda debe efectuarse en un plazo de tiempo razonable después de que haya surgido la disputa, pero no antes de o durante la tramitación de la mediación tal como se acuerda en el Párrafo 11.1. En ningún caso puede efectuarse la demanda de arbitraje después de la fecha en la que el inicio de un procedimiento judicial o equitativo basado en dicha disputa en cuestión estaría excluido por la ley de prescripción o limitación aplicable.

**11.4 Ningún arbitraje derivado de, o relativo a este Contrato puede incluir, por fusión, acumulación o de cualquier otra forma, a alguna persona o entidad que no sea parte de este Contrato, a menos que ambas partes acuerden por escrito lo contrario. Ningún consentimiento de arbitraje respecto de una disputa descrita específicamente constituirá un consentimiento para arbitrar cualquier otra disputa que no se describa específicamente en dicho consentimiento o que sea con una parte no descrita específicamente en el mismo.**

11.5 Todas las demandas de arbitraje y respuesta a alegaciones contenidas en las mismas que incluyan alguna reclamación monetaria deben contener una declaración de que la suma total o el valor en controversia tal como alega la parte que efectúa tal demanda o alegación no es superior a \_\_\_\_\_\$ (excluyendo interés y costes). Los árbitros no tendrán jurisdicción, poder o autoridad para considerar, o establecer conclusiones (salvo negando su propia jurisdicción) respecto a cualquier demanda, contrademanda, disputa u otro asunto en cuestión si la cantidad en controversia de dicha demanda, contrademanda, disputa o asunto es superior a \_\_\_\_\_\$ (excluyendo interés y costes), o conceder una indemnización monetaria en respuesta a la misma contra alguna parte que totalice más de \_\_\_\_\_\$ (excluyendo interés y costes).

**11.6 La suma concedida por el árbitro o árbitros será definitiva, podrá fallarse en cualquier tribunal con jurisdicción y no estará sujeta a modificación o apelación. En cualquier proceso judicial que busque el cumplimiento de este Contrato por arbitraje, las únicas cuestiones que deberán determinarse son las establecidas en la Ley de Arbitraje Federal 9 U.S.C., Artículo 4, y dichas cuestiones serán determinadas por el Tribunal sin jurado. Todas las demás cuestiones, como pueden ser, sin limitarse a ellas, arbitrabilidad, prerequisites para el arbitraje, cumplimiento de los límites de tiempo contractual, aplicabilidad de cláusulas de indemnización, cláusulas que limiten daños y perjuicios y leyes de prescripción, serán competencia del árbitro o árbitros, cuya decisión sobre las mismas será definitiva y vinculante. Ante una orden que obligue al arbitraje no cabrá recurso de apelación.**

11.7 Salvo que se acuerde de otro modo por escrito, el GC continuará desempeñando sus responsabilidades según este Contrato durante cualquier

disputa, y el Propietario continuará efectuando pagos de acuerdo con este Contrato.

## **ARTÍCULO 12**

### **DISPOSICIONES ADICIONALES**

#### **12.1      Confidencialidad**

12.1.1 El GC mantendrá confidencial toda la información acerca del Proyecto, salvo para comunicaciones referidas a la conclusión del Proyecto entre el GC, el Diseñador, el Contratista y sus ingenieros independientes, arquitectos y otros consultores y subcontratistas, y salvo para publicidad aprobada por el Propietario y comunicaciones relacionadas con la presentación de documentación a los organismos gubernamentales con jurisdicción sobre el diseño o construcción del Proyecto.

#### **12.2      Limitación y cesión**

**12.2.1 El Propietario y el GC se obligan a sí mismos, a sus sucesores, cesionarios y representantes legales a cumplir los términos de este Contrato.**

12.2.2 Ni el Propietario ni el GC cederán o transferirán su participación en este Contrato sin el consentimiento escrito del otro, con la excepción de que el GC puede, sin la aprobación del Propietario, asignar cuentas por cobrar a un banco comercial para obtener préstamos.

#### **12.3      Preferencia de ley**

**12.3.1 Este Contrato se registrará, a menos que se disponga de otro modo, por las leyes del Estado donde el Proyecto esté ubicado.**

#### 12.4 Alcance del Contrato

12.4.1 Este Contrato constituye el contrato completo entre las partes e incorpora todos los contratos y acuerdos previos en relación con el tema del que trata. Este Contrato sólo puede ser enmendado por medio de una corrección escrita firmada por el Propietario y el GC. Nada de lo contenido en este Contrato se pretende que beneficie a ningún tercero que no sea el Diseñador, pero sólo como se indica específicamente en el Contrato. No se pretende que el Contratista y sus subcontratistas sean beneficiarios terceros de este Contrato.

#### 12.5 Divisibilidad

12.5.1 Si alguna parte de este Contrato se considerase jurídicamente imposible de hacer cumplir, el resto del mismo podrá ser aplicado sin dicha parte.

#### 12.6 Significado de los términos

12.6.1 Las referencias hechas en singular incluirán el plural y el masculino incluirá el femenino o el neutro.

---

---

---

12.6.2 El significado de los términos usados en este Contrato será acorde con las definiciones expresadas en los Formularios Estándar de Acuerdos, Contratos y Condiciones Generales de la CMAA.

## 12.7      Notificaciones

12.7.1      Siempre que alguna disposición de los Documentos del Contrato exija entregar una notificación escrita, se considerará efectivamente entregada si es en persona al individuo o miembro de la firma u oficial de la empresa a la que vaya dirigida, o si es entregada o enviada por correo certificado, con franqueo pagado previamente, con la siguiente dirección:

Al Propietario:

---

---

---

Al GC:

---

---

---

**(El resto de la página se deja en blanco intencionadamente)**

Y para que conste, las partes han ejecutado debidamente este Contrato en la fecha indicada en su página 1.

Dan fe:

Propietario

\_\_\_\_\_ Por: \_\_\_\_\_

Título: \_\_\_\_\_

GC

\_\_\_\_\_ Por: \_\_\_\_\_

Título: \_\_\_\_\_

# **TRATADO TECNICO-JURIDICO DE LA EDIFICACION Y DEL URBANISMO**

## **DIRECTOR**

**Antonio Eduardo Humero Martín**

## **COORDINADORES**

### **TOMO I Patología de la construcción y técnicas de intervención**

Ana María GARCÍA GAMALLO

### **TOMO II Seguridad y Salud en la construcción. Prevención de riesgos laborales**

*Primera Parte: Aspectos Jurídicos de la seguridad y salud en la construcción*

Dolores CARRILLO MÁRQUEZ

*Segunda Parte: Aspectos técnicos de la seguridad y salud en la construcción*

Pierre Joël COULOMB ARTIÈRES

### **TOMO III Derecho civil y penal en el ámbito de la construcción y del urbanismo**

*Primera Parte: Derecho civil en el ámbito de la construcción y del urbanismo*

Isabel SIERRA PÉREZ

*Segunda Parte: Derecho penal en el ámbito de la construcción y del  
urbanismo*

Laura POZUELO PÉREZ

### **TOMO IV Derecho urbanístico. Patrimonio histórico, arquitectónico y urbano**

*Primera Parte: Derecho urbanístico*

Juan Ramón FERNÁNDEZ TORRES

*Segunda parte: Patrimonio histórico, arquitectónico y urbano*

Fernando VELA COSSÍO

### **TOMO V Valoraciones inmobiliarias**

Elvira GARRIDO-LESTACHE RODRÍGUEZ



Director

ANTONIO EDUARDO HUMERO MARTIN

Coordinadores

**Primera Parte: Derecho Civil en el ámbito de la construcción y del urbanismo**

ISABEL SIERRA PEREZ

**Segunda Parte: Derecho Penal en el ámbito de la construcción y del urbanismo**

LAURA POZUELO PÉREZ

# **TRATADO TECNICO-JURIDICO DE LA EDIFICACION Y DEL URBANISMO**

## **TOMO III**

### **DERECHO CIVIL Y PENAL EN EL ÁMBITO DE LA CONSTRUCCION Y DEL URBANISMO**

#### **Autores**

ISABEL ARANA DE LA FUENTE	ANDREA MACÍA MORILLO
REMEDIOS ARANDA RODRIGUEZ	MARÍA MARTÍN LORENZO
RAMÓN BADIOLA DÍEZ	MARÍA ISABEL MONDÉJAR PEÑA
M <sup>a</sup> CARMEN CRESPO MORA	SANTIAGO ORTEGA ESPINOSA
M <sup>a</sup> DEL ROSARIO DÍAZ ROMERO	ÍÑIGO ORTIZ DE URBINA GIMENO
GEMA DÍEZ-PICAZO GIMÉNEZ	LAURA POZUELO PÉREZ
SILVIA DÍEZ SASTRE	ALMA M <sup>a</sup> RODRÍGUEZ GUITIÁN
JACOBO DOPICO GÓMEZ-ALLER	GUILLERMO RUIZ ARNÁIZ
SUSANA ESPADA MALLORQUÍN	JOAQUÍN SÁNCHEZ CEBRIÁN
SUSANA GONZÁLEZ DE LA VARGA	ISABEL SIERRA PÉREZ
ANTONIO E. HUMERO MARTÍN	MANUEL JOSÉ SOLER SEVERINO
LUIS MIGUEL LÓPEZ FERNÁNDEZ	SERGIO VEGA SÁNCHEZ

# **Introducción a la Dirección Integrada de Proyecto (“Project Management”)**

MANUEL JOSE SOLER SEVERINO

Arquitecto

Profesor Asociado del Departamento de Construcción y Tecnología Arquitectónicas

Escuela Técnica Superior de Arquitectura. Universidad Politécnica de Madrid

SUMARIO.- I. INTRODUCCION GENERAL A LA DIP: 1. *Conceptos Fundamentales*: 1.1. Concepto del Project Management Institute (PMI). 1.2. Concepto de la Norma ISO 10006. 2. *Características fundamentales*.- II. OBJETIVOS DE LA DIP: 1. *Situación actual del PM*: 1.1. Estructura de la oferta. 1.2. Fuerzas competitivas relevantes y factores clave de éxito. 1.3. Previsiones y tendencias. 2. *Los objetivos de la DIP*. 3. *Alcance de la DIP*.- III. LAS FASES DE LA DIP.- IV. EL EQUIPO DE PROYECTO.- V. LA RESPONSABILIDAD DE LA DIP: 1. *El régimen jurídico*: 1.1. La responsabilidad legal de la DIP. 1.2. Concepto “legal” de Project Manager. 1.3. Responsables según la LOE. 1.4. Fuentes de la responsabilidad del Project Manager. 1.5. Principios deontológico de los profesionales de la DIP. 2. *El contrato de la DIP*. 3. *La jurisprudencia*: 3.1. Responsabilidad del Project Manager como Agente de la Edificación. 3.2. Responsabilidad del Project Manager como “gestor constructivo” en la jurisprudencia sobre el artículo 1591 del Código Civil.- VI. CONCLUSIONES.- VII. BIBLIOGRAFIA

En este capítulo pretendo dar una visión general del concepto de “Project Management” y como consecuencia de “Project Manager” (Técnico que aplica el “Project Management”) dentro del campo de la Construcción. Existe un vacío legal ya que no hay normativa específica que regule tal actuación, aunque analizaremos legalmente sus responsabilidades derivadas de su trabajo profesional.

## I. INTRODUCCION GENERAL A LA DIP

### 1.- CONCEPTOS FUNDAMENTALES

El “Project Management” es el proceso de optimización de los recursos puestos a disposición del proyecto con el fin de obtener sus objetivos<sup>1</sup>. Es decir, cómo conseguir con los escasos recursos disponibles la realización satisfactoria de un proyecto, en este caso de construcción.

Una definición más completa acorde con la Teoría General nos sugiere que el Project Management “es la dirección y coordinación de los recursos humanos y materiales, a lo largo de todo el Ciclo de Vida del Proyecto, mediante el uso de las más modernas técnicas de dirección para conseguir los objetivos prefijados de configuración-Alcance, plaza de ejecución, coste y calidad”.

La AEDIP<sup>2</sup> en su Libro Blanco sobre Dirección Integrada de Proyectos ha adoptado la expresión DIP<sup>3</sup> como traducción al castellano de los vocablos “Project Management”, por considerar que puede reflejar con una mayor precisión el significado de esta disciplina, pues aunque no es una traducción exacta de la palabra, encierra el concepto de integración vertical y horizontal para la dirección de todos los recursos de que se disponen en el proyecto; y también porque ya es una terminología identificada en el mercado español.

Conviene seguidamente dar un repaso a las definiciones más conocidas acuñadas por las instituciones líderes que promueven y representan al sector de la DIP, en el plano internacional y nacional.

---

<sup>1</sup> Dirección Integrada de Proyectos –DIP- Project Management, Rafael Heredia, 3ª edición, 1999

<sup>2</sup> AEDIP es una asociación patronal nacional de empresas de consultoría que prestan servicios de project management en el sector de la construcción. Su misión es promover la aplicación de la DIP por considerarla el mejor método de gestión de proyectos.

<sup>3</sup> Traducción propuesta en el libro *Dirección Integrada de Proyectos –DIP. Project Management* por el Profesor Rafael HEREDIA.

### **1.1. Concepto del Project Management Institute (PMI)**

Según el PMBOK del Project Management Institute (PMI) de los EE.UU. es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir los requisitos del mismo.

También es conocida como Administración de Proyectos, Gerencia, Gestión y Gerenciamiento de Proyecto.

El PMBOK es considerado como la Guía de referencia para la comunidad internacional de los Project Managers. Contiene los conocimientos básicos de la DIP y su primera edición data de 1980. Actualmente, el PMBOK está traducido en más de 120 países, y en los últimos años este libro fundamental está redactándose por especialidades, siendo la primera de ellas, la guía de construcción.

### **1.2. Concepto de la Norma ISO 10006**

El proyecto “es un proceso único, que consiste en un conjunto de actividades coordinadas y controladas con fechas de inicio y finalización, llevadas a cabo para lograr un objetivo conforme con requisitos específicos y requerimientos específicos, incluyendo las limitaciones de tiempo, coste, calidad y recursos”.

## **2. CARACTERISTICAS FUNDAMENTALES**

Las Técnicas y Áreas de conocimiento van a servir para satisfacer mediante metodologías de la forma más eficiente las necesidades o intereses del propietario.

La DIP es una modalidad de dirección que conlleva un conjunto de principios (actividades, técnicas y metodologías) que van a influir en el desarrollo del proceso constructivo..

Las características fundamentales son:

- Gestión única de todas las fases del proyecto. Para que la metodología sea eficaz debe recaer la gestión en el Project manager desde el inicio del proceso.
- Coordinación de todos los agentes que intervienen. Como delegado del Propietario y representante de éste por contrato va a coordinar a todos los agentes que intervienen en el proyecto, para aunar esfuerzos y no duplicar actividades.
- Participar o conocer a fondo el Estudio de viabilidad, que será el germen inicial de todo el desarrollo posterior del proyecto.
- Conocimientos de diseño para poder colaborar con todas las necesidades y requerimientos del proyectista dentro de los parámetros iniciales reflejados en el estudio de viabilidad.
- Vigilar el proceso constructivo, apoyándose en la dirección facultativa para que el proyecto se desarrolle y construya tal y como se ha concebido en la fase de Viabilidad.
- Lograr la confianza absoluta del cliente mediante sus honorarios que estarán supeditados a la planificación inicial (horas/hombre) sobre una Programación, sin tener en cuenta los costes de construcción del proyecto.
- Independencia, el Project manager no diseña, no construye, exclusivamente gestiona lo que el cliente le ha demandado.

Estas características posibilitan la realización de diseño, ingeniería y construcción, ahorrando plazo. Una organización gerenciada por el Director de proyecto.

El Arquitecto proyecta y dirige la obra, el Arquitecto Técnico vigila y controla el proceso constructivo, el constructor construye y no realiza otro tipo de funciones, no hay tensiones todos van en el mismo barco.

El equipo, y sobre todo el director de proyecto debe ser experimentado, sintiéndose propietario del proyecto, designado como interlocutor válido, ya que

deberá tener suficientes conocimientos en todas las tareas que desarrollan los demás agentes.

Los fundamentos de la DIP, contando con un equipo multidisciplinar, serán los siguientes:

- Arquitectura: Diseño y construcción
- Ingeniería. Tecnologías, constructibilidad
- Modalidades de contratos, conocimientos legales.
- Necesidades Logísticas
- Seguridad e Higiene en el trabajo
- Control de costes
- Asesoría jurídica, seguros, fiscal y contable
- Técnicas de Calidad total.
- Trato ayuntamiento, administraciones autonómica, compañías suministradoras.....

## **II. OBJETIVOS DE LA DIP**

### **1.- SITUACION ACTUAL DEL PM**

Existen pocos estudios en España que describan estadísticamente este sector emergente. Manuel Soler, con la inestimable colaboración de Pedro Dubié (Secretario General de la AEDIP, Asociación Española de Dirección Integrada de Proyecto) basándose en un estudio de DBK y ampliándolo a 40 empresas del sector del PM, (dentro de su Tesis Doctoral) sacó las siguientes conclusiones:

#### **1.1. Estructura de la oferta**

La prestación del servicio de DIP/PM es relativamente reciente en España, por lo que la mayor parte de los operadores se encuentran presentes en él desde hace pocos años, registrándose un progresivo incremento en su número.

Hacia el año 2005, el sector de los servicios de DIP en el sector de la construcción, que es donde vamos a reflejar nuestro estudio, se encuentra integrado por alrededor de 55 empresas con actividad significativa en el mismo, habiéndose registrado en los últimos años un ligero incremento en su número, debido a la crisis del sector donde ya “todo no vale”, los promotores y clientes buscan una rentabilidad al producto que es más complicada de obtener ya que el mercado se ha vuelto más selectivo. El volumen de empleo generado se sitúa en torno a 2.000 trabajadores, resultando un número medio de empleados por empresa de 36.

En el año 2008, el sector estaba integrado por alrededor de 75 empresas con actividad significativa en el mismo, que generaban un volumen de empleo en el sector de unos 2.500 empleados, resultando un número medio de trabajadores por empresa de 35 empleados. Crece el sector en cantidad de empresas y en personal, aunque el tamaño medio se mantiene estable.

En el año 2005, las empresas se localizan principalmente en Madrid, con cerca del 65% del total, situándose a continuación Barcelona, que concentra en torno al 20%, si bien es frecuente que los operadores cuenten con delegaciones en ambas ciudades y el otro 15% en las diferentes autonomías de nuestro territorio.

En el año 2008, aumenta la dispersión geográfica. Madrid continúa concentrando en torno al 55% del total, pero cede a Barcelona hasta un 25%. El resto de empresas se localizan fundamentalmente en las principales ciudades de Andalucía, Comunidad Valenciana, Galicia y País Vasco.

El sector registra un elevado grado de concentración, de manera que los cinco primeros operadores por volumen de facturación en España –**Grupo IDOM, Técnica Reunidas, Bovis Lend Lease, Grupo Tysa y Gerens Hill**- reunieron en

2006 una cuota conjunta del 47,9%, participación que se situó en el 66,6% al considerar los diez primeros.

En el año 2008, el sector continúa presentando un alto grado de concentración, de forma que los cinco primeros operadores reunieron en 2008 una cuota conjunta del 56,3% participación que se situó en el 63% al considerar los diez primeros.

En conjunto, las ingenierías que prestan servicios de Project management reunieron en 2004 el 56,5% del valor total del mercado, mientras que las empresas especializadas en Project management acapararon el 40,0% quedando el 3,5% restante para consultoras inmobiliarias y otros operadores.

En el año 2007, aumentan los diferentes tipos de empresas: empresas especializadas en consultoría técnica que basa sus actividades en la disciplina del Project Management, siendo este último el más destacado y rentable de todos los productos; la mayoría de las empresas que ofrecen este producto siguen siendo del mundo de las ingenierías, como lo es en la mayoría de los países europeos. Tanto éstas como las consultoras inmobiliarias, las empresas de control técnico (OCT) y los estudios de arquitectura, han diversificado su cartera y ofrecen este servicio creando departamentos específicos dedicados a estas actividad, alcanzando una gran importancia en el mercado.

Las empresas de ingeniería representan el grupo de mayor importancia en términos de facturación, reuniendo el 60% del total del mercado en 2007, seguidas de las empresas especializadas en diversos productos que están bajo el paraguas del servicio de mayor complejidad que es de Dirección Integrada de Proyecto o Project Management, con un 33% correspondiendo el 7% restante a otras empresas, como consultoras inmobiliarias o despachos de arquitectura.



Es decir, que el sector ha registrado en los últimos años la entrada de nuevos operadores, impulsados por las favorables perspectivas de desarrollo del servicio en España, desde multinacionales especializadas, a empresas de ingeniería, además de otros operadores con un perfil diverso.

### **1.2. Fuerzas competitivas relevantes y factores clave de éxito.**

El potencial del desarrollo del sector, unido a las reducidas barreras de entrada, está favoreciendo la implantación de nuevos operadores que ofrecen servicios de PM/DIP.

Como ya se mencionó, una parte significativa son empresas de ingeniería, a diferencia de los estudios de arquitectura que no han crecido en este nuevo sector, aunque según los últimos datos de 2008, se aprecia una incorporación paulatina para ofrecer estos servicios DIP desde las oficinas de Arquitectura. Muchas ingenierías que están creando departamentos de DIP en construcción, están haciendo una apuesta de mercado, situación que hay que valorar a la hora de determinar si estamos o no ante un profundo cambio cultural en gestión de proyectos. Entre las más recientes en el inicio de la prestación de este servicio se encuentran Intecasa Inarsa, Prointec y Euroestudios.

Está creciendo mucho en el año 2008 ACERTA (empresa de Project Management donde parte de la estructura viene de capital norteamericano incorporándose personal de EC Harrys en la Cúpula directiva).

También apuntábamos que además de la diversificación de la actividad llevada a cabo por las consultoras inmobiliarias, favorecida por su conocimiento del mercado inmobiliario, en los últimos años se aprecia la entrada de un nuevo grupo de operadores: empresas de control de calidad. En este grupo se encuentran la filial del grupo francés de certificaciones (IPM Bureau Veritas), Inteinco y SGS.

Asimismo, se aprecia la incorporación de empresas de nueva creación para tender a segmentos concretos de la demanda, como Plan Project Management, creada en 2003 para atender a la demanda del sector hotelero; Vila Associats Management Services, que centra su actividad en la construcción de edificios singulares; Nova Ingeniería, que presta servicios de Project Management en el sector industrial; o MDCl, que gestiona proyectos residenciales en Málaga. Muchas de ellas circunscriben su actividad al ámbito local o regional.

El incremento del número de operadores, unidos a la escasa diferenciación de la mayor parte de los servicios prestados, está provocando un aumento de la rivalidad competitiva, repercutiendo en una fuerte presión sobre los precios.

Ante esta situación, las compañías orientan sus estrategias hacia la diferenciación mediante la especialización en determinados sectores, clientes o mediante la ampliación de la cartera de servicios.

A este respecto, las ingenierías cuentan con la ventaja competitiva de poder ofrecer junto al servicio de Project Management, el de arquitectura o ingeniería, delegando el cliente la responsabilidad de todo el proyecto en una única empresa. Por su parte, las consultoras inmobiliarias pueden prestar directamente servicios adicionales relacionados con su actividad principal.

Respecto a los principales factores clave para el éxito en el sector, destacan la adaptación a las necesidades del cliente y el cumplimiento de los objetivos de plazo y calidad, configurándose este último como el principal motivo por el que se contratan estos servicios.

El mercado de Project Management, considerando exclusivamente la prestación del servicio completo de dirección de las diferentes fases del proyecto, y

excluyendo las distintas actividades que incluye prestadas de manera aislada, ha mantenido en los últimos años un alto ritmo de crecimiento, si bien con una tendencia de ligera ralentización (2008).

El dinamismo registrado en el sector de la construcción y la creciente penetración de este tipo de servicios en una amplia variedad de obras explican la tendencia al alza del mercado.

La creciente implantación de la actividad entre los clientes, dado el mayor conocimiento de las ventajas que incorpora la realización de un proyecto de construcción con una dirección integrada, y el favorable comportamiento del sector de la construcción, y en particular el elevado dinamismo mostrado por algunos segmentos de demanda, como vivienda, centros comerciales, hoteles o industria, explican el notable crecimiento del mercado.

En el año 2005, los centros comerciales y las grandes superficies destacan como el principal segmento de demanda, reuniendo en 2004 una participación sobre el mercado situada en torno al 25%, seguido de las oficinas y sedes corporativas, con el 22%. A continuación figura la edificación residencial con un 13% del total del mercado, y la industria con el 10%.

En el año 2008, los centros comerciales y grandes superficies continúan como el principal segmento de la demanda, reuniendo en 2006 una participación sobre el mercado situada en torno al 20% seguidos de edificación residencial (17%), las oficinas y sedes corporativas (16%), la edificación pública (11%) y la hostelería (9%). A este respecto, destaca el mayor dinamismo mostrado en los últimos años por la edificación residencial, la hostelería, y los hospitales y residencias, como demandantes de los servicios de Project Management.

### **1.3. Previsiones y tendencias**

El sector se verá beneficiado en los próximos ejercicios por la progresiva tendencia de externalización del servicio de Project management por parte de las promotoras, así como por la creciente implantación de los contratos público-privados para la realización y gestión de infraestructuras y equipamientos sociales (Private Finance Initiative –PFI- y Public Private Partnership –PPP-), que impulsarán significativamente la demanda procedente de la Administración.

Asimismo, la prestación de otros servicios, como facility management, due diligence o property management, impulsará el volumen de negocio de las empresas de project management en los próximos años, constituyendo una nueva salida profesional para los técnicos de la construcción.

Según nuestro último estudio publicado en la Revista M2 (núm. 178, Diciembre 2008) señalado por Pedro Dubié se estima un crecimiento en 2008 en torno al 10%, esperando mantenerse el mismo porcentaje en 2009.

En definitiva y como veremos más tarde, nos encontramos con un sector en auge, con grandes posibilidades de crecimiento y que como particularidad, no existe ninguna ley que obligue a contratar a un Project Manager en una obra de Construcción, mientras que a un Projectista, Director de Obra, Director de Ejecución de Obra, Constructor, Entidad de Control Técnico es obligatorio por la LOE, al Project Management lo contrata el que quiere, por lo que el mercado regulará su situación.

Datos de la Tesis<sup>4</sup> que está realizando el Profesor Manuel Soler Severino sobre la Influencia de la Dirección Integrada de Proyectos en el mercado inmobiliario bajo la dirección del profesor Jaime Rubio Landart en la ETSAM de la UPM.

---

<sup>4</sup> Tesis. La influencia de la DIP en el sector inmobiliario. Manuel Soler. MeDIP. ETSAM 2009.

## 2. LOS OBJETIVOS DE LA DIP

Existen tres objetivos fundamentales en la DIP: PLAZO, COSTE Y TECNOLOGIA (Calidad), no obstante también pueden existir otros objetivos relacionados con los anteriores y que la propiedad los considere importantes (como por ejemplo el RIESGO minimizando y controlando, o la propia IMAGEN del Cliente), pudiendo ser cualquiera de los tres imprescindible y que condicione a los otros tres, como por ejemplo las Olimpiadas donde el Objetivo PLAZO es fundamental.

Los objetivos se deben concebir en la primera Fase o Viabilidad del Proyecto. Cada objetivo tendrá diferentes sistemas y metodologías para adecuarlo al desarrollo general del proyecto.

El primer objetivo PLAZO, se refiere a contestar a la pregunta: ¿Cuándo voy a tener el Proyecto acabado?, se utilizarán métodos de programación y planificación de obras como el método de Gantt o el método del camino Crítico, actualizándose según va avanzando el proyecto.

El segundo objetivo COSTE, nos va a responder a ¿cuánto me va a costar este proyecto? Utilizándose un Presupuesto Objetivo y realizándose los Proyectos de Arquitectura y Técnicos en base a ese Coste Objetivo.

El tercer objetivo TECNOLOGIA, cumpliendo todos los requisitos Legales y de Calidad, es dar respuesta a ¿cómo va a ser al final el proyecto?, entendiéndose a cumplir las especificaciones iniciales que el cliente ha contemplado, sin que se termine en un Plazo mayor o que cueste más dinero del inicialmente previsto. Esto lo lograremos con unos Proyectos de Arquitectura e Ingeniería precisos y correctos.

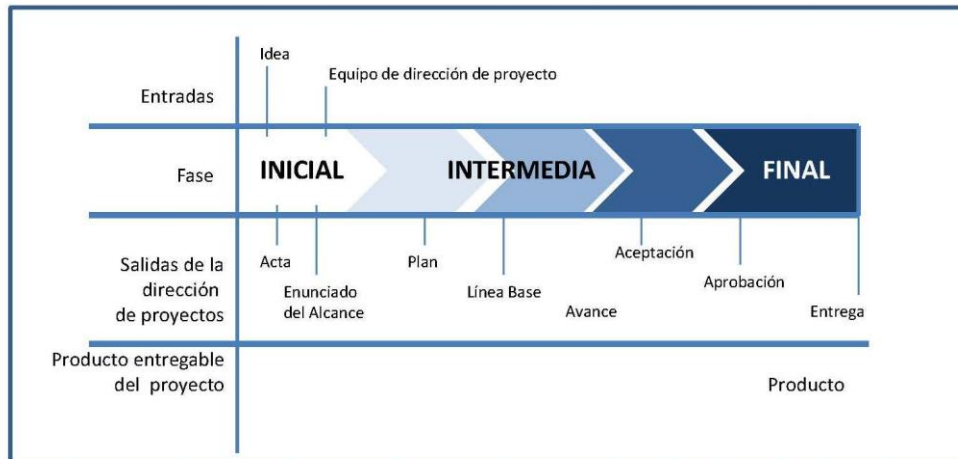
Luego, cada objetivo tendrá su herramienta o metodología correspondiente.

### III. LAS FASES DE LA DIP

Existen cuatro Fases diferenciadas en el Ciclo de Vida de un proyecto inmobiliario o de construcción.

Los servicios de Project Management deben comenzar mucho antes de la construcción y terminar mucho después. Así, las cuatro fases fundamentales en que se divide la labor de Project Management son:

- **Fase Conceptual-Estudio de viabilidad:** Tiene como misión fundamental determinar junto con el cliente los objetivos del proyecto: configuración o alcance, coste, plazo y tecnología (calidad)
- **Fase de Definición:** Se redactan los proyectos de arquitectura e ingeniería por los equipos redactores de los mismos y se analizan desde el punto de vista de: Ingeniería de valor y Estudios de constructibilidad. Asimismo se colabora con el cliente en la obtención de la financiación. Y se organiza la selección de los principales proveedores así como su capacidad económica y profesional.
- **Fase de Ejecución:** A su vez se divide en dos: en un primer momento contratación, de acuerdo a los paquetes “responsables” en que se decida efectuar la misma, y existe la posibilidad de solapar la ejecución de la obra, dirigiendo y controlando la ejecución técnica y económicamente, así como de acuerdo al Plan de Control de Calidad preestablecido por la DIP-PM.
- **Fase de Desactivación del Proyecto:** fundamentalmente incluye: Cierre de cuentas del proyecto, Realización de planos “as built”, manuales de operación y entretenimiento del edificio y tramitación de permisos e inscripciones para el funcionamiento y activación del inmueble. Entregando el proyecto a la propiedad en las mejores condiciones posibles, de acuerdo a las previsiones y expectativas del cliente.



SERER FIGUEROA nos propone introducirnos en este tema a través de un trabajo escrito por Pierre BONAL, Didier GOURC y Germain LACOSTE publicado en el Project Management Journal editado por el Project Management Institute (PMI), en Marzo de 2000.

Estos autores clasifican las definiciones de CVP según la funcionalidad, distinguiendo:

- a) Función de control del proyecto
- b) Función de control de calidad
- c) Función de organización (modelo fractal)

*Ciclo de Vida cuya función principal es controlar el proyecto.* El autor es KELLY, y fue publicado en el Project Management Handbook. Este modelo hace un especial énfasis en el control de la seguridad de la existencia de unas buenas y completas especificaciones antes de iniciar el proceso constructivo. Consta de tres fases principales, cada fase subdividida en unas mismas cinco subfases:

FASES DEL CPV según Nelly	
1.- Fase de Planificación (Planning)	Subfases de cada fase Concepto Viabilidad Definición Gestión Implementación (incluye control de proyecto) Volumen de ventas (turnover)
2.- Fase de Ejecución (Execution)	
3.- Fase de Operación (Operation)	

*Ciclo de Vida cuya función principal es controlar la calidad. Este modelo evalúa el comportamiento entre la conceptualización y el tiempo.*

El tiempo está dividido en tres fases

Variables relacionadas	Fases
Conceptualización	Conceptualización
Tiempo	Materialización
	Volumen de Ventas

La conceptualización que va disminuyendo en el tiempo a medida que avanza el tiempo de la materialización, y vuelve a crecer cuando llega el tiempo del volumen de ventas. La documentación que se genera no se puede liberar de forma precipitada. El mayor o menor grado de conceptualización y el tiempo debe ir midiendo el momento y el detalle necesarios.

Ciclo de vida cuya función principal es control de riesgo. Se trataría de ir siempre valorando lo que hay que hacer en cada momento pensando cuál es el resultado

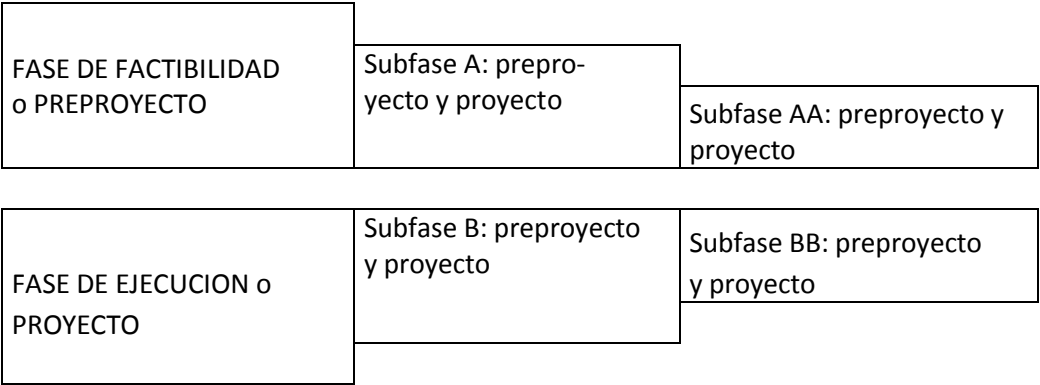


de las acciones que se vayan emitiendo. Fue propuesto por LACOSTE (1999) y tienen dos.

Fases básicas:

FASE DE PREPROYECTO	Se determinan los requerimientos de lo que se necesita, luego de los estudios de factibilidad necesarios. Se llega a conocer lo que se puede hacer y se toma la decisión de seguir o no con el proyecto
FASE DE PROYECTO	Planificación:
	Identificación, evaluación y medidas para mitigar riesgos y ejecutar el proyecto

*Ciclo de vida cuya función principal es la organización.* Denominado modelo fractal, su autor es Joël de ROSNAY (1993) tiene un fundamento sociológico. Entendía ROSNAY que dentro de las dos fases principales, factibilidad y ejecución, ambas se pueden desdoblar en fases de factibilidad y ejecución, y avanzar a medida que el proyecto y subproyectos superen la decisión de seguir adelante:



Por ejemplo, si dentro de la fase de preproyecto hay que redactar un documento sobre la factibilidad, esta redacción también tiene una subfase de factibilidad y otra de ejecución. Y en cada punto intermedio se puede tomar la decisión de continuar o no y de qué forma se hace. Las decisiones en cada fase las pueden tomar los diferentes actores en función de la responsabilidad que conlleven; desde el técnico especialista que redacta un asunto hasta el propio cliente, pasando por el gestor o jefe de equipo de gestión. La aplicación de este modelo se ha considerado más apropiada en grandes proyectos industriales.

SERER FIGUEROA, luego de transitar por las diferentes posiciones, y basándose en el Max WIDEMAN, propone observar el Ciclo de Vida del Proyecto en dos momentos diferentes del desarrollo proyectual:

Visión genérica: planificación y cumplimiento, más cuatro fases (concepción, desarrollo, implementación y final). Es útil para tener una visión a gran escala, partiendo de una estructura simple en dos estadios: planificación y cumplimiento, hasta las cuatro fases que se han considerado en los párrafos anteriores.

Estadio de PLANIFICACION	Estadio de CUMPLIMIENTO	FASE DE CONCEPCION
		FASE DE DESARROLLO
		FASE DE IMPLEMENTACION
		FASE FINAL

Visión concretizada: cuando se empieza a descender por la vía de la concreción delimitando el tipo de negocio sobre el que hay que operar, el ciclo contempla varios niveles, que terminan por disgregarse en actividades y partidas que

pueden llegar en el plano teórico (aunque personalmente no coincido con este autor) a llegar a limitarse en número.

SERER FIGUEROA, coincidiendo con los anteriores autores, sostiene que cada fase o actividad podría considerarse un proyecto, “aunque en una escala más reducida”. Pero recapitulando, estas cuatro fases se desagregan en diferentes subfases o niveles dependiendo de cada caso concreto y éstos, a su vez, se desmiembran en actividades:

ESTADIOS		FASES	SUBFASE	ACTIVIDAD
PLANIFICACION	CUMPLIMIENTO	CONCEPCION	A,B,C,D	1,2,3,4,5
		DESARROLLO	A,B,C,D	1,2,3,4,5
		IMPLEMENTACION	A,B,C,D	1,2,3,4,5
		FINAL	A,B,C,D	1,2,3,4,5

Agrega SERER FIGUEROA que al ciclo propuesto por WIDEMAN se le hacen, por una parte, diferentes matizaciones que acomodan el CVP a nuevos conceptos determinantes y diferenciales como la misión del proyecto, la gestión del medio ambiente o la gestión de las licencias. Además en la fase final se deja al cliente / explotador la información precisa y necesaria para que, llegado el momento y antes una necesidad de abandono y desmantelamiento.

Según el Libro Blanco de la DIP de la AEDIP, también se puede distinguir cuatro fases fundamentales en que se divide la labor de Project Management son:

FASES DEL CICLO DE VIDA DE PROYECTO: AEDIP 2005
1.- Fase conceptual y Estudio de Viabilidad
2.- Fase de Definición
3.- Fase de Ejecución o Construcción
4.- Fase de Desactivación del Proyecto

Sin embargo, en un folleto de la misma AEDIP, en el año 2007, donde se describen las actividades que componen cada fase, se distinguen cinco:

FASES DEL CICLO DE VIDA DE PROYECTO: AEDIP 2007
1.- Definición de Estrategia
2.- Fase Previa
3.- Proyecto Técnico
4.- Construcción
5.- Entrega y Puesta en Marcha

Si comparamos una distribución (2005) con la más reciente (2007) vemos una nueva denominación y aparece desagregada la Fase conceptual del Estudio de Viabilidad, según la descripción usada en el Libro Blanco.

2005	2006
1.- Fase conceptual y Estudio de Viabilidad	1.- Definición de Estrategia
	2.- Fase Previa
2.- Fase de Definición	3.- Proyecto Técnico
3.- Fase de Ejecución o Construcción	4.- Construcción
4.- Fase de Desactivación del Proyecto	5.- Entrega y Puesta en Marcha

Siguiendo el Libro Blanco, cada fase puede describirse de la siguiente forma:

**Fase conceptual y Estudio de Viabilidad:** la misma AEDIP, como dije antes, la subdivide en “Definición de Estrategia” y “Fase Previa”. Efectivamente, se trata de una nueva denominación pero con conceptos equiparables por la Fase Conceptual, es el momento donde se define la estrategia propiamente dicha; mientras que el Estudio de Viabilidad es una de las actividades de la Fase Previa.

En todo caso, sea una fase o dos, la misión fundamental es determinar junto con el cliente los objetivos del proyecto: Configuración o alcance, coste, plazo y calidad.

Se conforma y formula la idea del producto que se pretende obtener con el proyecto y se determina si es lo suficientemente prometedor para lo que se estudia detalladamente su factibilidad o viabilidad técnico económica y sobre la base de este estudio se decide si se acomete o no el Proyecto.

Normalmente esta etapa está vinculada a los trabajos de diseño en las ideas conceptuales y Anteproyectos/Soluciones Principales, que son las documentaciones técnicas base de los respectivos estudios.

**Fase de Definición o Proyecto Técnico:** Se redactan los proyectos de arquitectura e ingeniería por los equipos redactores de los mismos y se analizan desde el punto de vista de: Ingeniería de valor y Estudios de constructibilidad. Asimismo se colabora con el cliente en la obtención de la financiación.

Como se puede apreciar, pareciera que es más propio llamarla Fase de Definición, porque Proyecto Técnico, es el resultado final de una serie de definiciones y actividades.

Se elabora toda la documentación técnica-económica-organizativa que define:

- Qué se va a realizar
- Cómo se va a realizar
- Cuándo se va a realizar y
- Con qué se va a realizar

**Fase de Ejecución o Construcción:** Se ejecutan materialmente todas las tareas, actividades, procesos definidos en la fase anterior. En los proyectos de construcción se corresponde con lo que se conoce como “Obra”.

A su vez se divide en dos: En un primer momento contratación, de acuerdo a los paquetes “responsables” en que se decida efectuar la misma, y existe la posibilidad de solapar la ejecución de la obra, dirigiendo y controlando la ejecución técnica y económicamente, así como de acuerdo al Plan de Control de Calidad preestablecido por la DIP-PM.

**Fase de Desactivación del Proyecto o de “Entrega y Puesta en Marcha”.** Fundamentalmente incluye: Cierre de cuentas del proyecto, Realización de planos “as built”, Manuales de operación y entretenimiento del edificio y Tramitación de permisos e inscripciones para el funcionamiento y activación del inmueble.

Se produce la entrega y puesta en marcha del equipamiento. Cada vez es más frecuente que el servicio de Project management abarque otras actividades durante el primer año de vida del equipamiento, y esto es lo que habría llevado a la AEDIP a denominar con otro nombre a esta última fase que tiende a extenderse en actividades.

Es la puesta en marcha o uso del resultado generado; en la mayoría de las definiciones de proyectos, el proyecto se completa cuando se inicia la operación del negocio producido (resultado, obra), sin embargo existe actualmente una tendencia cada vez más fuerte, a extender el ciclo de vida a la primera etapa del arranque y operación del producto.

El Libro Blanco de la DIP no distingue subfases ni actividades, igual que SERER FIGUEROA, WIDEMAN o ROSNAY. En el mismo documento de la AEDIP de 2007, aparecen una lista de actividades agrupadas en las cinco fases. Éste es el orden:

FASE	ACTIVIDADES
DEFINICION DE ESTRATEGIA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programa de necesidades</li> <li>• Definición de objetivos</li> <li>• Análisis de riesgos</li> <li>• Plan de costes inicial</li> <li>• Matriz de responsabilidades</li> <li>• Organización estratégica de la operación</li> <li>• Estudios de Viabilidad</li> <li>• Estudio económico y social (VAN y TIR, “precios sombra”, etc.)</li> </ul>
FASE PREVIA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Licitación, contratación de construcción y/o montaje</li> <li>• Masterplan</li> <li>• Estructura de Desagregación del Proyecto</li> <li>• Programa director de plazos</li> <li>• Redacción de bases y criterios del diseño</li> <li>• Presupuesto global</li> <li>• Concurso de redacción de proyecto y de ejecución de obras</li> <li>• Supervisión del Estudio de impacto ambiental</li> <li>• Redacción del manual de DIP</li> </ul>
PROYECTO TECNICO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinación redacción del proyecto técnico</li> <li>• Ingeniería de valor</li> <li>• Estudios sobre constructibilidad</li> <li>• Auditoría del Proyecto Técnico</li> <li>• Aprobación de planos para construir</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervisión del Estudio de seguridad y salud</li> </ul>
CONSTRUCCION	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Licitación redacción proyecto técnico y otras asistencias técnicas</li> <li>• Gestión de calidad</li> <li>• Gestión de riesgos</li> <li>• Gestión de costes</li> <li>• Gestión de plazos</li> <li>• Coordinación de contratistas</li> <li>• Control de producción</li> <li>• Control de órdenes de cambio</li> <li>• Supervisión de control de calidad de Ejecución</li> <li>• Supervisión de seguridad y salud</li> <li>• Coordinación de reuniones semanales</li> <li>• Información periódica a las partes</li> <li>• Control de certificaciones mensuales</li> <li>• Resolución de reclamaciones</li> </ul>
ENTREGA Y PUESTA EN MARCHA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión de pruebas de funcionamiento</li> <li>• Cierre de contratos</li> <li>• Supervisión manuales de operación y mantenimiento</li> <li>• Supervisión planos as built</li> <li>• Gestión de garantías</li> <li>• Cierre de cuentas del proyecto</li> <li>• Asesoramiento en la recepción de las obras</li> <li>• Facility management</li> </ul>

#### IV.EL EQUIPO DEL PROYECTO

El mayor y más importante capital de la empresa moderna es el recurso humano. Las empresas de DIP serán capaces de generar valor añadido si combinan



adecuadamente el valor técnico-organizativo de su servicio y lo sustentan en una fuerte y experimentada base metodológica, pero muy especialmente en función de las competencias de los componentes de sus equipos.

Como consecuencia de todo lo dicho anteriormente, los servicios de Project Management, sólo pueden ser prestados por un equipo multidisciplinar compuesto, por ejemplo, por Abogados, Arquitectos, Economistas, Ingenieros dirigidos por el Director de Proyecto, dado que, como se ha dicho, en un proyecto intervienen aspectos diversos: Jurídicos, fiscales, financieros, de seguros, diseño, construcción y control de calidad.

La presencia de un Project Manager afecta a los agentes tradicionales.

En la fase de diseño, los arquitectos, aparejadores e ingenieros, cuentan con un interlocutor experto que entiende y valora los problemas que se pueden presentar.

En la fase de ejecución del proyecto, los contratistas van a cobrar lo justo, ni más ni menos y los subcontratistas van a poder acceder directamente al Cliente final, asegurando un precio más justo y una disminución del riesgo e impago.

Los laboratorios de control de calidad, ejercen su trabajo habitual dentro de un Plan de Control de Calidad y surgen nuevas oportunidades para algunos como Controladores Técnicos a efectos del Seguro de Garantía Decenal.

Posiciones y competencias en un Equipo de DIP

Un equipo de DIP es una estrategia de contratación, en la cual el cliente contrata por honorarios (como agente) un servicio de coordinación y gestión de los subcontratistas que actúan en la ejecución de una obra.

Podemos distinguir las siguientes posiciones:

*Dirección de Programas o Project Management de Cabecera*

Dirección centralizada y coordinada del grupo de proyectos que conforman un programa, para lograr los objetivos y beneficios estratégicos de dicho programa. Es de reciente aplicación en España.

*Dirección del Portafolio*

Es una tarea funcional que desarrollan los altos directivos de las organizaciones y que incluye la evaluación y selección del proyecto y programas candidatos a ser incluidos en el portafolio, equilibrándolos y garantizando un uso eficiente de los recursos. Hay una cultura profana en los equipos de dirección de las promotoras profesionales, como se pudo estudiar en los niveles de externalización, en el estudio del IESE. Pero aún no se relaciona a esta cultura local, con una cultura internacional de “portfolio” o portafolio.

*Project Manager o Director de Proyecto*

Denominación genérica para la persona a quien se asignan las funciones y responsabilidades de ejercer la DIP. Según sea el grado de autoridad y responsabilidad que se le asigne, se definen diferentes niveles.

*Construction Manager o Director de Construcción*

Denominación genérica para la persona a quien se asignan las funciones y responsabilidades de ejercer la DIC.

*Equipo de Proyecto*

Todos los que participan directamente en el proyecto pudiéndose considerar también todas las partes interesadas.

### *Equipo de Dirección del Proyecto (Equipo DIP)*

Miembros del Equipo de Proyecto que participan directamente en las actividades de dirección del mismo bajo la conducción del Project Manager o Director de Proyecto.

El Equipo de DIP debe tener conocimientos de cinco aspectos esenciales, sin llegar a ser expertos en cada uno de ellos:

- Base teórico práctica de la DIP
- Conocimientos de la técnica y normativa de los proyectos que dirigen
- Comprensión del entorno del proyecto
- Conocimientos y habilidades en técnicas de dirección
- Habilidades interpersonales

Para lograr la excelencia en la actuación del personal de la DIP es imprescindible integrar las actitudes personales, a las culturales, la formación y la experiencia.

Para lograrlo, las empresas deben incidir en:

- Profundizar en la selección del personal para los equipos de DIP, en búsqueda de los perfiles personales adecuados y no sólo de perfiles técnicos.
- Desarrollar una óptima gestión del talento de las personas
- Constante búsqueda de sistemas de fidelización de los talentos
- Valorar especialmente los componentes personales del perfil de los miembros de los equipos de DIP
- Introducir elementos innovadores en la formación interna de los equipos que maximicen los aspectos personales
- Potenciar la formación de líderes

### *Perfil y atributos del Project Manager*

Una de las aristas difíciles de resolver es que no existe una traducción aceptada por una mayoría, al término “Project Manager”.

En el mercado español existe un uso cada vez más frecuente del término anglosajón, y esto ha sido en gran parte para distinguir adecuadamente sus funciones de otros agentes intervinientes en el proceso de construcción.

SERER FIGUEROA ha elegido llamarlo “gestor de proyecto” y rechaza en forma fundada los términos “director de proyecto” y “gerente de proyecto” que son los que con mas habitualidad se usa tanto en la contratación pública como en la privada.

En el sector de la construcción en España deben intervenir en forma obligatoria unos agentes cuya competencia está descrita en la Ley de Ordenación de la Edificación LOE. Una de esas figuras se la conoce habitualmente como el “director de proyecto” y se corresponde con el director facultativo.

El director facultativo tiene la facultad jurídica de dirigirlos al resto de agentes intervinientes por poseer determinados conocimientos avalados por una titulación académica oficial y el reconocimiento consiguiente de un colegio profesional al cual se ha inscrito.

Este director facultativo tiene como objetivos fundamentales de su trabajo, por un lado elaborar o dirigir la edición de una documentación proyectual que visualice y explique la solución al conflicto planteado, y por otro lado tratar de dirigir la materialización de lo proyectado velando por que se construya tal como se pensó. Durante la construcción resolverá los problemas técnicos que se vayan planteando.

En definitiva, el director o director facultativo, trata de buscar la función que mejor resuelva el conflicto planteado. Al director del proyecto también se le suele llamar proyectista, como consecuencia de su labor como actor que proyecto la UA. Sin embargo, debemos anotar también que, en algunos casos, se

habla de proyectista/s de diferentes partes del proyecto y de director del proyecto, como el que coordina a los diferentes proyectistas. A ambos se les añadiría el gestor, que a su vez coordina a todos y representa al cliente.

Nos falta decir, sin embargo, que en muchos proyectos, el gestor, el proyectista y el director del proyecto se funden en el mismo actor. Como se ve, la variedad terminológica y de situaciones proyectuales está servida.

Nótese que del anterior párrafo no se desprende siempre que el director deba prestar especial atención al control del coste, al plazo, a la integración de las acciones, a la consecución de las homologaciones o los permisos para explotar la UA, a las implicaciones en el entorno social, medioambiental, etc., todas ellas funciones que debe resolver otro actor –u otra función-: en este caso el gestor.

Y en realidad, en el caso de la edificación, un PU no se puede llevar a cabo, ordinariamente, si no está “avalado”, esto es, consta la firma en los documentos básicos de un director facultativo a quien se le presume lleva a cabo la dirección del proyecto. Por lo tanto, el término dirección ya está asignado. Es más, cuando una empresa quiere acometer un proyecto, ya sea una empresa especialmente preparada para “gestionarse por proyectos” o no, suele asignar, dentro de su organización, a una persona la responsabilidad de coordinarlo tanto en lo que se refiere a las relaciones de los actores externos a ella como dentro de la propia empresa. Pues bien, a ese actor le suele atribuir la empresa el término de director del proyecto. Y si además se dispone del director facultativo, mencionado anteriormente, ya se ve que la palabra “director” tiene demasiados usuarios.

Hay otro vocablo también utilizado en ocasiones que es el de “gerencia del proyecto”. Vocablo que también se rechaza en este texto, porque las connotaciones que tiene en la lengua castellana están relacionadas con la

capacidad de tomar decisiones que afectan a casi todos los ámbitos de las empresas, entre ellos el de la capacidad de gasto o contratación de recursos. Es decir, un gerente suele poder firmar y, por lo tanto, disponer de órdenes de remesas dinerarias sin la aprobación de otras instancias, cosa que le está vetada ordinariamente a un Project Manager, sobre todo si no pertenece a la empresa que quiere acometer el proyecto –cliente-. Siempre necesita su consentimiento.

Con todo ello nos queda el término gestor que es el que más se aproxima a la función y que realmente desempeña un Project Manager así como a las posibilidades de acción de que dispone.

La actuación deseable de los Directores de Proyecto estará encaminada a lograr:

- Combinar sus habilidades y aptitudes con la aplicación de las técnicas de dirección.
- Profundo conocimiento de las técnicas de la DIP adquirido en una continua combinación de estudio-práctica.
- Dominio de los procedimientos de trabajo de la DIP.
- Buscar siempre el entendimiento de las necesidades y deseos de las personas con que trabaja (clientes, colaboradores, subordinados y sus propios jefes).
- Poseer como filosofía básica:
  - o Satisfacer al cliente: brindarle soluciones, no problemas
  - o Transmitir espíritu de ganar-ganar: el Director de Proyecto es responsable de garantizar que todos los involucrados obtengan beneficio en correspondencia con su desempeño.
- Habilidad para hacer equipos:
  - o Poder de “arrastre” y de “aglutinamiento”
  - o Demostrar confianza y permitir libertad de actuación sin menoscabar la importancia del control.

- Estudiar a las personas y personalizar la atención y comunicación con las mismas.
  - Considerar a los participantes en el proyecto como socios y nunca como antagonistas.
  - Sentir y demostrar mucho respeto por la experiencia ajena.
  - Ser muy buen comunicador verbal y escrito.
- Tener don de mando y carácter conductor
- Tendencia al orden, la disciplina y la organización pero con capacidad para asimilar cambios.
- Ser capaz de dar respuestas rápidas a situaciones cambiantes, muy asumido el hecho de que en un proyecto lo único constante es el cambio.
- Ser respetuoso de los niveles de jerarquía en la cadena de mando pero con suficiente capacidad para tomar decisiones en el ámbito que le corresponde.
- Ser creativo y con mucha iniciativa y criterio propio.
- Asumir la Dirección de Proyectos como una profesión por lo que cuida su actuación con celo profesional e interés personal.
- Alto sentido del compromiso con los proyectos y disposición para una gran dedicación.
- Ser una persona práctica orientada a resultados. Enemigo de crear expectativas irreales.
- Astucia política: Percepción para saber lo que “no hay que hacer” y “lo que sí hay que hacer”, detectar los momentos oportunos y establecer las prioridades.
- Capacidad de negociación: habilidad para conseguir sus objetivos asegurándose de no ser demasiado agresivo ni demasiado tímido.
- Capacidad para combinar:
  - Visión global vs. Atención a los detalles
  - Firmeza vs. Flexibilidad
  - El orden y mando con la persuasión

- El trato “duro” con el trato “blando” (“blandir un ladrillo forrado de terciopelo”).
- Análisis con el instinto
- Conducta siempre proactiva: define lo que quiere, diseña el camino para obtenerlo y actúa para conseguirlo.
- Sana paranoia: piensa que el riesgo acecha detrás de cada puerta y desarrolla una continua gestión de los riesgos.
- Ser cuidadoso de la ética: tiene la transparencia como principio en todo su desempeño.

#### *Autoridad y responsabilidad del Director de Proyecto.*

La definición de la autoridad del Director de Proyecto es un requerimiento clave para que pueda ejercer exitosamente su función y lograr los objetivos del Cliente, por lo que el alcance de la misma debe ser definido claramente.

Debe distinguirse entre la responsabilidad que puede tener con relación a las diferentes tareas que debe realizar y la autoridad que determinará la posibilidad para controlar y tomar decisiones. Los niveles de responsabilidad y de autoridad se reflejan en los términos del contrato y es deseable que estén equilibrados, aunque frecuentemente el Director de Proyecto puede tener responsabilidad sobre áreas en las que no tiene autoridad o viceversa.

## **V. LA RESPONSABILIDAD DE LA DIP**

### **1. EL REGIMEN JURIDICO**

#### **1.1 La responsabilidad legal de la DIP<sup>5</sup>**

Para referirse a la situación legal de la DIP y de su figura, representada por el Project Manager en los proyectos de construcción, es necesario remitirse a analizar su responsabilidad en el proceso constructivo de acuerdo con el régimen de responsabilidad de la Ley 38/1999, de 5 de Noviembre, de Ordenación de la

---

<sup>5</sup> La responsabilidad del Project Manager en el proceso constructivo según la LOE, Clifford Chance LLP, Madrid, Noviembre 202.



Edificación (en adelante, la “LOE”) y del artículo 1591 del Código Civil, en la medida en que éste sea aplicable.

### **1.2.- Concepto “legal” de Project Manager**

Entendemos por Project Manager la persona física o jurídica que presta, en relación con la construcción de una edificación, todos o parte de los servicios descritos a continuación (sin que dicha enumeración tenga carácter exhaustivo):

- Asistencia al promotor en la contratación de los técnicos encargados de la redacción de los proyectos
- Revisión de los proyectos y sugerencias de modificaciones, mejoras o aclaraciones;
- Asistencia al promotor en la contratación de los contratistas y coordinando sus respectivas funciones en el proceso edificatorio;
- Seguimiento del proceso de ejecución de la obra, incluyendo control de costes y del plazo de ejecución;
- Tramitación y obtención de las licencias y permisos necesarios para la edificación; y/o
- Asistencia al promotor en la recepción de la obra y en los requerimientos de subsanación durante los diferentes períodos de garantía.

### **1.3. Responsables según la LOE**

#### *Regulación legal*

El artículo 17 de la LOE establece el régimen de responsabilidad civil de los agentes que intervienen en el proceso de edificación.

El artículo 8 del Capítulo III de la LOE define como agentes de la edificación (los “Agentes de la Edificación”) a “todas las personas, físicas o jurídicas, que intervienen en el proceso de la edificación”. El resto de los artículos del Capítulo III de la LOE (artículos 9 a 16) identifica individualmente a cada uno de los Agentes de la Edificación: promotor, proyectista, constructor, director de obra,

director de la ejecución de obra, entidades y laboratorios de control, y suministradores de productos, y define sus funciones y obligaciones.

El Capítulo III de la LOE no menciona al Project Manager entre los Agentes de la Edificación, por lo que se plantea la cuestión de si un Director de Proyecto es o no un Agente de la Edificación. Este punto no ha sido tratado por ninguna sentencia que aplicara la LOE como fundamento de derecho.

Si bien existen argumentos para sostener cualquiera de las dos opiniones, creemos que es probable que los Tribunales se pronuncien a favor de la inclusión del Project Manager entre los Agentes de la Edificación en base a lo siguiente:

- (i) el propio artículo 8 de la LOE antes transcrito, que considera Agentes de la Edificación a todas las personas, físicas o jurídicas, que intervienen en el proceso de la edificación, sin limitarlas expresamente a las figuras que posteriormente se detallan en el resto de los artículos del Capítulo III de la LOE;
- (ii) las funciones y obligaciones del Project Manager dentro del proceso constructivo que son de naturaleza muy similar o idéntica a las descritas por los artículos 9 a 16 de la LOE para los Agentes de la Edificación;
- (iii) la exposición de motivos de la LOE, que manifiesta el compromiso de la LOE de fijar garantías suficientes a los usuarios frente a posibles daños. Podría también argumentarse que una interpretación restrictiva del Capítulo III de la LOE, estimando las figuras en éste descritas como *numerus clausus*, iría en contra del espíritu de la LOE, que es dotar de la mayor protección posible a los consumidores finales frente a posibles vicios en los edificios;
- (iv) el artículo 17.4 de la LOE, que extiende la responsabilidad del Promotor a las personas físicas o jurídicas que, a tenor del contrato o de su intervención decisoria en la promoción, actúen como

promotores bajo la forma de promotor o gestor de cooperativas, o de comunidades de propietarios u otras figuras análogas; y

- (v) la jurisprudencia “expansiva” y garantista del Tribunal Supremo en cuanto al artículo 1591 del Código Civil, que tradicionalmente ha regulado la responsabilidad por vicios en la edificación. Entre otras, las sentencias de la Sala de lo Civil del Tribunal Supremo siguientes: sentencia número 250/2001 de 15 de Marzo de 2001 (Aranzadi 2001, 3194) sobre la responsabilidad del “gestor constructivo” y sentencia número 762/1996 de 3 de Octubre de 1996 (Aranzadi RJ 1996, 7006) sobre la responsabilidad de la entidad de “control de la edificación”. La sección 4.3 de esta nota contiene un análisis más detallado de las citadas sentencias.

No obstante lo anterior, una parte significativa de la doctrina considera que la enumeración de los Agentes de la Edificación contenida en el Capítulo III de la LOE y, por tanto, de los sujetos responsables según la LOE, es una numeración cerrada, por lo que el Project Manager no podría considerarse propiamente un Agente de la Edificación y su posible responsabilidad habría que construirla en base a otros argumentos jurídicos.

#### **1.4. Fuentes de la responsabilidad del Project Manager**

Las responsabilidades del Project Manager en el proceso de edificación pueden surgir por vías distintas, aunque compatibles:

- i) la jurisprudencia “expansiva” y garantista del Tribunal Supremo en cuanto al artículo 1591 del Código Civil, que tradicionalmente ha regulado la responsabilidad por vicios en la edificación. Entre otras, las sentencias de la Sala de lo Civil del Tribunal Supremo siguientes: sentencia número 250/2001 de 15 de Marzo de 2001 (Aranzadi 2001, 3194) sobre la responsabilidad del “gestor constructivo” y sentencia número 762/1996 de 3 de Octubre de 1996

- ii) responsabilidad del Project Manager como “gestor constructivo” o como interviniente del proceso constructivo según la mencionada jurisprudencia sobre el artículo 1591 del Código Civil
- iii) responsabilidad contractual del Project Manager frente al Promotor (o frente a quien pudiera subrogar en la posición jurídica del Promotor), que a su vez puede derivar de la ley o del contrato de prestación de servicios entre el Promotor y el Director de Proyecto, y
- iv) responsabilidad contractual del Project Manager frente al comprador del edificio en caso de que el contrato de compraventa prevea algún tipo de responsabilidad adicional que hubiere sido expresamente aceptada por el Director de Proyecto.

### **1.5. Principios deontológicos de los profesionales de la DIP**

La ética profesional se valora como un conjunto de normas que determinan la actitud del hombre hacia su deber profesional y, a través de éste, hacia las personas a las que está ligado en virtud del carácter de su profesión y, en definitiva, hacia la sociedad en general.

Por lo tanto, la actuación de la DIP debe estar fundamentada en un conjunto de principios y valores éticos morales que proporcionen el ascendiente y el liderazgo necesario, sobre el resto de los agentes que intervienen en el Proyecto, con el fin de que su cometido sea exitoso.

## **2. EL CONTRATO DE LA DIP**

Este contrato de prestación de servicios lo celebran generalmente Promotor y Project Manager y en él se definen con exactitud las funciones del Director de Proyecto en el proceso constructivo y se suele regular un concreto redimen de responsabilidad.

Si bien el contrato de DIP es un instrumento válido y vinculante para determinar la eventual responsabilidad del Project Manager frente al Promotor, no ocurre lo mismo respecto a la responsabilidad de la LOE. Así, el redimen de responsabilidad de la LOE no es, en general, dispositivo es decir, no puede ser modificado o excluido por voluntad de las partes. Por tanto, si el Project Manager hubiera de responder con arreglo a esta legislación, no podría evitarlo por vía contractual, de forma que cualquier tercero podría reclamar contra el Project Manager y cualquier Agente de la Edificación que resulte demandado podría “llamarlo en garantía” de acuerdo con lo previsto en la Disposición Adicional Séptima de la LOE.

Con objeto de evitar el riesgo de participar de la responsabilidad de la LOE, no es infrecuente que en contratos de DIP:

- (i) Se definan los servicios de DIP de forma que se evite en todo lo posible coincidencia con las obligaciones y responsabilidades de los Agentes de la Edificación;
- (ii) Se incluyan previsiones en las que se excluya la aplicación de la LOE; y
- (iii) Se incluya la obligación del Promotor de mantener al Project Manager indemne en el caso de que cualquier interviniente en el proceso constructivo o terceros afectados reclamasen contra ellos en virtud de la LOE.

Sin perjuicio de que siempre es conveniente definir los servicios con la mayor claridad posible, conviene reiterar lo ya expuesto de que la LOE delimita las obligaciones de cada uno de los Agentes de la Edificación y establece un régimen de responsabilidad para el supuesto de incumplimiento de tales obligaciones, por lo que la responsabilidad viene asociada al ejercicio de determinadas funciones.

En la medida en que el Project Manager realice alguna de las actuaciones que la LOE considera propias de un Agente de la Edificación, le resultará aplicable frente a terceros de forma ineludible la responsabilidad que la LOE prevea para tal Agente de la Edificación, e incluso de forma solidaria con otros Agentes de la Edificación si no fuera posible individualizar la causa de los daños.

Así, por ejemplo:

- Las instrucciones del Project Manager al proyectista de incorporar determinadas modificaciones al proyecto de obra, podría extender la responsabilidad del proyectista al Director de Proyecto.
- La actuación continuada durante el proceso de construcción, impartiendo órdenes al constructo y a los demás agentes, podrían hacer nacer en el Project Management la responsabilidad del director de la obra y/o del director de ejecución de la obra;
- La firma o asistencia al Promotor en la firma de las actas de replanteo o en las certificaciones de obra, podría ser configurada como una tarea propia del director de obra o del director de ejecución de la obra; y
- La labor del Director de Proyecto de verificación de la calidad del proceso podría ser asimilado al Promotor (artículo 9 de la LOE) o “promotor delegado” y, en consecuencia, responder solidariamente con el Promotor. Creemos que esta asimilación podría ser más discutible en cuanto el Project Manager carece de una de las características esenciales asociadas al Promotor, como es que la obra se haga en su beneficio, tal como aparece apuntar la sentencia del Tribunal Supremo de 30 de Diciembre de 1998 (RJ 1998, 10145); o
- Si se compromete con el Promotor a entregar la obra finalizada en una fecha determinada con un coste fijo y contratando el Director de Proyecto la ejecución de la obra, podría asimilarse al constructos (artículo 11 LOE).

### 3. LA JURISPRUDENCIA

#### **3.1. Responsabilidad el Project Manager como Agente de la Edificación**

El Project Manager sólo será responsable bajo el régimen de la LOE si se le considera Agente de la Edificación, ya sea (i) con individualidad y características propias, (ii) por desempeñar las funciones tipificadas por la LOE para otro Agente de la Edificación, o (iii) como “co-agente” con otro interviniente en el proceso constructivo.

Su responsabilidad derivará de las tareas que realice o funciones que desempeñe, o debiera haber desempeñado, en dicho proceso, y de la forma o diligencia (o negligencia) con que las hubiere ejecutado.

Es importante señalar que no sólo habrá que identificar las funciones asumidas por el Project Manager, sino analizar en detalle su contenido y cómo se han, o deberían haberse, ejecutado. Así, por ejemplo:

- (i) La definición de las características básicas del proyecto, su revisión y propuesta de modificación puede limitarse a aspectos económicos, estéticos y funcionales, o llegar incluso a confundirse con la propia tarea del proyectista;
- (ii) La elaboración en el proceso de contratación de los técnicos y empresas constructoras puede realizarse sólo desde un punto de vista técnico-económico o incluir la redacción y negociación de los contratos correspondientes; o
- (iii) El seguimiento del proceso de ejecución de la obra puede limitarse a una revisión aparente de la calidad y un control detallado de los costes, o incluir las funciones habituales del director de obra.

### **3.2. Responsabilidad del Project Manager como “gestor constructivo” en la jurisprudencia sobre el artículo 1591 del Código Civil**

Dada su reciente aprobación, todavía no hay jurisprudencia que pueda orientarnos sobre el régimen de responsabilidades del Project Manager a la luz de la LOE, por lo que conviene acudir al criterio jurisprudencial recaído sobre el artículo 1591 del Código Civil. Aunque la mayor parte de la doctrina considera que el artículo citado ha sido tácitamente derogado por la Disposición Derogatoria única de la LOE, también es cierto que la jurisprudencia recaída sobre este precepto habrá de ser tenida en consideración a la hora de interpretar la LOE.

A la luz de la jurisprudencia recaída sobre el artículo 1591 del Código Civil, consideramos que el Project Manager debe incluirse en el régimen de responsabilidad civil de los agentes que intervienen en el proceso de la edificación que define el artículo 17 de la LOE. Así:

- (i) La sentencia número 250/2001 del Tribunal Supremo de 15 de Marzo de 2001 (RJ 2001, 3194) incluye dentro de los sujetos responsables a la luz del artículo 1591 del Código Civil al llamado “gestor constructivo”. En el caso que analiza dicha sentencia la entidad en cuestión había sido demandada por haber llevado a cabo en el proceso constructivo del edificio, “ de forma directa y personal, labores de estructuración directivas y de coordinar de la obra, realizando tareas de control técnico, aunque no propia y materialmente edificativas no obstante su profesión de Aparejador, así como de publicidad y venta del inmueble, habiendo tornado decisiones por su cuenta de variación de las obras, variaciones que perjudicaron notablemente la calidad de la edificación. Las actividades llevadas a cabo son las de pleno gestor constructivo”. El Tribunal de Instancia declaró la responsabilidad del gestor con base en el artículo 1591 del Código Civil en virtud del contrato suscrito con la promotora del edificio. El Tribunal Supremo confirmó la condena del



Tribunal de Instancia “en razón de darse la probada intervención gestora directa” del gestor; y

- (ii) Las sentencias del Tribunal Supremo de 3 de Octubre de 1996 (RJ 1996, 7006) y de 15 de Octubre de 1996 (RJ 1996, 7111), señalan que “las actividades de gestión, administración y dirección del proceso edificativo son propias de los promotores y los que las llevan a cabo no quedan excluidos de la responsabilidad decenal”, de forma que “adoptar otro criterio significaría desamparar a los adquirientes de los pisos frente a la mayor o menor solvencia de los demás intervinientes en la construcción”. En definitiva, según la Sentencia comentada, “las sociedades de gestión, cuando de hecho son auténticas promotoras, según el sentido jurisprudencial, no pueden quedar excluidas de la responsabilidad decenal por el hecho de interponer, mediante un contrato de adhesión, la figura de una Comunidad de Propietarios si ello además, como ocurre en el supuesto de autos, reviste la finalidad fraudulenta de evitar que se les aplique el artículo 1591 del Código Civil”.

## **VI.CONCLUSIONES**

- A) Tomando en cuenta todas las definiciones escogidas y definido al alcance general del servicio DIP, el Project Manager ofrece además una serie de ventajas que inciden en los tres pilares básicos del proceso constructivo: Tecnología (Calidad, Coste y Plazos.
- B) En general, el Project Management garantiza que el proyecto se va a realizar con los fondos asignados y en el plazo de tiempo previsto. Estos beneficios son claramente tangibles, debido fundamentalmente a que se pueden materializar y cuantificar en cifras y, por consiguiente, controlar a través de mediciones parciales durante la ejecución del proyecto.

Aparte de estos beneficios claramente identificables existen otros que hacen de este servicio una herramienta estratégica en una inversión:

- 1) Actúa en representación de la propiedad y se encarga del control de todo el desarrollo del proyecto para lograr una optimización de la rentabilidad de la inversión. Es decir, el Project Manager tiene los mismos objetivos que la Propiedad.
- 2) Identifica las necesidades del Cliente con un enfoque provisional. La propiedad mantiene su autoridad y control durante todo el proceso, es decir, recupera el protagonismo perdido en el método tradicional.
- 3) Establece unos objetivos claros y razonables y logra un equilibrio entre ellos.
- 4) Concibe la gestión como un proceso y se basa en un enfoque sistémico. Evita la “estanqueidad” de las diferentes fases de un proceso constructivo.
- 5) Define además las expectativas de todas las partes interesadas y es responsable de que la relación entre ellas se desarrolle con la mejor comunicación no obstante la diferencia de los diferentes agentes que intervienen en el proceso.
- 6) Abordar el proyecto de forma integral lo que conlleva a una optimización de los medios y recursos, que le permite evitar la dilución de responsabilidades y la distracción de recursos por parte de la propiedad para un Proyecto que no es el objeto de su negocio.
- 7) Gestiona los riesgos durante todo el proyecto para garantizar la entrega del producto en plazo, dentro del presupuesto, con los requisitos de calidad establecidos y a satisfacción de todas las partes del proyecto.
- 8) Actuación oportuna para anticipar y corregir desviaciones asegurando la culminación del Proyecto en el tiempo, coste y calidad planificados dentro del alcance definido. Los problemas se descubren con antelación suficiente para aportar soluciones correctas.

La DIP se aplica a lo largo de todo el ciclo de vida del proyecto y cuanto antes comienza a actuar, mejores resultados serán obtenidos porque en la medida que avanza el proyecto las posibilidades de minimizar los riesgos disminuyen a la vez que el impacto de los mismos aumenta.

## **VII. BIBLIOGRAFIA**

AEDIP (Ed. Asociación Española de Dirección Integrada de Proyectos) 2006, *Libro blanco de la dirección integrada de proyecto en construcción*

AMENDOLA, J.L. (Ed. UPV) 2006, *Estrategias y Tácticas en la Dirección y Gestión de Proyectos*

BIJKER, W.E., LAW, J. (eds.) 1992, *Shaping technology/Building society. Studies in sociotechnical change*, Cambridge, Massachussets, MIT Press.

BIJKER, W.E., HUGUES, T.P., PINCH, T. (eds) 1987, *The social construction of technological systems*, Cambridge, Massachussets, MIT Press

CALLON, M. 1995, Technological conception and adoption network: Lessons for the CTA practitioner", an A. RIP, T.J., MISA, J. SCHOT (eds.), *Managing Technology in Society*, pgs. 307-330. Londres, Pinter.

DIEZ CALZADA, J.A. 1989, "La revuelta historicista en filosofía de la ciencia", Arbor, vol. 134, pgs. 69-96.

DURBIN, P.T. 1992, "Cultura y responsabilidad técnica", en J. SANMARTIN, S.H. CUTCLIFFE, S.L., GOLDMAN, M. MEDINA (eds.), *Estudios sobre ciencia y tecnología*, pgs. 89-105, Barcelona, Anthropos.

HAMILTON, A. (ed. Thomas Telford Books), 2004, *"Handbook of Project Management Procedures"*.

HEREDIA, R. (Ed. ETSIIUPM) 1999, 3ª edición, *Dirección Integrada de Proyectos – DIP- Project Management*.

KERNEZR, H., "Project Management. A systems Approach to Planning. Scheduling and Controlling", Ed. Wiley, 8ª edition, 2003

KUHN, T.S. 1975, *La estructura de las revoluciones científicas*, México, Fondo de Cultura Económica.

LAUDAN, I. 1993, *La ciencia y el relativismo*. Madrid, Alianza Editorial

MEDINA, M. 1992, "Nuevas tecnologías, evaluación de la innovación tecnológica y gestión de riesgos". En J. SANMARTIN, S., H. CUTCLIFFE, S., L. GOLDMAN, M. MEDINA (eds.), *Estudios sobre ciencia y tecnología*, pgs. 163-194, Barcelona, Anthropos.

1995, "Tecnología y filosofía: más allá de los prejuicios epistemológicos y humanistas", *Isegoría (Madrid)*, núm. 12, pgs. 180-197.

MENDEZ SANZ, J.A., LOPEZ CEREZO, J.A. 1996, "Participación pública en política científica y tecnológica", en A. ALONSO, I. AYESTARAN y N. URSUA (eds.), *Para comprender Ciencia, Tecnología y Sociedad*, pgs. 287-296, Estella, Verbo Divino.

MURRAY, M. Y LANGFORD, D. (Ed. RIBA Entreprises) 2004, *"Architects Handbook of Construction Project Management"*.

NELK, D. 1995, "Science controversies. The dynamics of public disputes in the United States", en S. JASANOFF, G., E. MARKLE, J., C. PETERSEN, T. PINCH (eds.), *Handbook of Science and Technology Studies*, pgs. 444-456, Thousands Oaks, SAGE Publications.

PALEY, A. 1990, *La cultura de la tecnología*, México, Fondo de Cultura Económica.

PMI, *Guía de los fundamentos del Project Management* PMI, 2004, PM BOOK

SANMARTIN, J. , ORTÍ. A 1992, "Evaluación de tecnologías", En J. SANMARTIN, S., H. CUTCLIFFE, S., L. GOLDMAN, M. MEDINA (eds.), *Estudios sobre ciencia y tecnología*, pgs. 42-66, Barcelona, Anthropos.

SERER FIGUEROA, M. (Ed. UPC) 2001, *Gestión Integrada de proyectos*.

SOLER SEVERINO, M. (2009, Tesis en la ETSAM de la UPM sobre *La influencia de la Dirección Integrada de Proyectos en el Sector Inmobiliario*.

STEWART, D. 1995, "Risk analysis and rival technical trajectories; consumer safety in bread and butter", en A. RIP, T.J. MISA, J. CHOT (eds.), *Managing Technology in Society*, pgs. 111-133, Londres, Pinter.

# EL LIBRO DEL FACILITY MANAGEMENT

## CAPITULO PROJECT MANAGEMENT

Por Javier Mosquera y Manuel Soler Severino

### Introducción

*“Perdidos de vista los objetivos, redoblemos los esfuerzos”,* decía el cómico y actor norteamericano Groucho Marx. Asignar recursos pero sin tener claros los objetivos es una de las principales razones por las que los proyectos no llegan a buen puerto. No es extraño que los proyectos tengan problemas, y los motivos pueden ser diversos: *“porque los requerimientos son incompletos; por falta de participación del usuario; por falta de recursos; porque las expectativas no son realistas; por falta de apoyo de la Direccion; por cambios en los requerimientos y las especificaciones; por falta de planificación; porque la necesidad deja de existir”*. Si bien estas son las causas que identifica año tras año una consultora norteamericana exclusivamente en el sector informático (*Chaos, informe del Standish Group International, año 1995 y subsiguientes*). Si embargo la situación es curiosamente similar en los proyectos de construcción.

La gestión de proyectos de construcción puede parecer simple pero no lo es. Normalmente el proceso que va desde las primeras ideas hasta la finalización de la obra obliga a la interacción de numerosos participantes: el cliente y sus representantes, los usuarios directos, el propietario del predio o del edificio, organismos municipales, profesionales y asesores, constructores y contratistas, proveedores, etc. Cada uno de ellos tiene roles diferentes, y la mayoría de las veces objetivos e intereses contradictorios. Aquí radica el problema: un enfoque fragmentado en el que cada parte funciona de manera aislada, usualmente con fines independientes, y frecuentemente con enfoques adversarios.

Este enfoque tradicional aumenta innecesariamente el riesgo del proyecto, sobre todo en los tiempos actuales de competitividad e incertidumbre, y con proyectos que resultan críticos para clientes cada vez más exigentes y complejos. Independientemente del tamaño de la obra, surge la necesidad de administrar los proyectos de forma sustancialmente distinta, procurando una mayor integración. Michael Latham, quien condujo en Inglaterra en la década de los '90 la iniciativa público-privada para reformular una industria de la construcción ineficiente e incapaz de satisfacer a los clientes, planteaba que *“el riesgo puede ser gestionado, minimizado, compartido, transferido o*

*aceptado. Pero no puede ser ignorado” (Constructing the Team, Sir Michael Latham (1994)*

Es necesario por lo tanto un enfoque que permita lograr una organización integrada, en la que las partes involucradas formen un equipo y participen simultáneamente en la toma de decisiones. De esta forma, el proyecto se enriquece con los diferentes aportes, llegándose a soluciones consensuadas que incrementan el valor de la inversión, evitando conflictos, y minimizando el riesgo del proyecto. Bajo este nuevo enfoque, el Director de Proyecto interactúa con todas las partes durante el ciclo de vida del proyecto, y siempre desde la óptica de los intereses del Propietario. Interviene desde la fase temprana, asesorando al propietario en la viabilidad del proyecto y la definición de los objetivos, y en la planificación estratégica. Mientras el diseño es definido por los proyectistas, el Director de Proyecto se ocupa de que estos recojan las necesidades reales y de acuerdo con el marco de costos previsto, y a la vez realiza la ingeniería de costos y coordina la gestión de permisos. Durante la fase de Contratación, el Director de Proyecto asesora en la adecuada estrategia de contratación y en la contratación de contratistas, llevando a cabo la precalificación, el proceso de licitación, la comparativa de ofertas y el cierre comercial, mientras los proyectistas realizan las aclaraciones a las consultas técnicas y colaboran con el Director de Proyecto en el cierre técnico. Y durante la Fase de Construcción mientras el Director de Proyecto realiza la administración de los contratos, la conducción de la obra y el seguimiento de plazos y costos, los proyectistas verifican si la calidad de los trabajos responde a lo especificado.

¿Qué es y cómo puede aplicarse este nuevo enfoque durante las distintas fases de un proyecto de construcción?, ¿cómo agregar valor a los proyectos y reducir riesgos?, ¿cómo integrar distintas visiones con el foco en la planificación global, el control y la coordinación? ¿es suficiente la aplicación de las herramientas técnicas para planificar, controlar, coordinar y administrar eficientemente los Proyectos? ¿Cómo prepararse para poder responder a los próximos desafíos?

### **1.- Los fundamentos de la Dirección Integrada de Proyectos: Conceptos y Ciclo de Vida.**

Se entiende por Proyecto como *“cualquier realización con un punto de comienzo definido y con unos objetivos definidos mediante los que se identifican, entre otras cosas, la fecha de su terminación”* (Project Management Institute, PMI). En consecuencia un proyecto es un esfuerzo temporal emprendido para crear un único producto ó servicio. Por su parte, se

entiende por Management como un proceso que optimiza los recursos humanos y técnicos guiados y conducidos por un Director, quien deberá establecer un liderazgo frente a todas las partes intervinientes en el proyecto. (“stakeholders”).

En la década de los años 80, el profesor de la Universidad Politécnica de Madrid, Ingeniero Rafael De Heredia, percibió en España la dificultad de traducir al castellano el término “*Project Management*”, el cual podría significar al mismo tiempo dirección, gestión, administración o coordinación. Por tal motivo propuso un término que integrara esos conceptos, dando así origen al término “*Dirección Integrada de Proyecto*” (DIP), tal como se conoce actualmente al Project Management.

La Dirección Integrada de Proyecto (DIP) es una metodología que, aplicada al sector de la construcción -mediante técnicas y herramientas que es necesario desarrollar-, logra minimizar los riesgos y controlar el proyecto para mantenerlo dentro de los límites prefijados y requeridos por los clientes, es decir para conseguir los objetivos estipulados al inicio del proceso. La persona que se encarga de liderar este proceso es el Director de Proyecto, quien es el instrumento para implementar la estrategia de la empresa DIP, con la autoridad necesaria para integrar las funcionalidades de cada área, tomando las decisiones y llevando a cabo acciones eficaces para optimizar los recursos de que dispone.

### **1.1.- Los Objetivos de la DIP**

Para Rafael de Heredia, la DIP es “*un proceso de optimización de los recursos puestos a disposición del proyecto, con el fin de lograr sus objetivos, como requisitos fundamentales de éxito*”. La DIP comprende por lo tanto la aplicación a las actividades de un proyecto de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas, con el objetivo de cumplir con los requisitos del proyecto, equilibrando diferentes aspectos:

- Alcance y Configuración, plazo, costo, riesgo y calidad.
- Las necesidades (requerimientos identificados)
- Los diferentes intereses y expectativas de los inversores

Los objetivos del proyecto son: costo, plazo, y calidad. Es decir: ¿cuánto cuesta?, ¿cuándo estará terminado? y ¿qué es lo que se obtendrá como resultado?, por lo que el DIPE<sup>1</sup> debe, utilizando determinadas herramientas,

---

<sup>1</sup> Director Integral del Proceso Edificatorio (DIPE), término propuesto por Manuel Soler para su incorporación en la legislación española.

dar respuesta a esas preguntas del cliente en la fase inicial del proyecto. Pueden existir también otros objetivos, como los Culturales, Medioambientales, o intereses particulares (Comerciales, Sociales, Nuevas Tecnologías, etc), pero generalmente prevalecen el Costo, el Plazo y la Calidad.

Por Configuración se entiende la disposición, forma y composición física del proyecto. Se puede decir que en edificación es el proyecto técnico (en las fases iniciales) y la obra (en la fase de ejecución). Al mismo tiempo, por Alcance, se entiende el conjunto de actividades necesarias para lograr la Configuración del proyecto (en edificación: licencias, permisos, gestión de la contratación, sistemas de información, etc).

Además de los objetivos del proyecto antes mencionados, existe un objetivo exclusivo de la empresa DIP: satisfacer eficientemente las necesidades ó intereses del Propietario, a fin de desarrollar relaciones de confianza y largo plazo.

### **1.2.- El proyecto como sistema y su relación con el entorno.**

El proyecto está indudablemente influenciado por el entorno, y se comporta como un “sistema” de elementos interrelacionados entre sí. La Real Academia Española de la Lengua (RAE) define “sistema” como *“un conjunto de reglas o principios sobre una materia racionalmente enlazados entre sí”*, o como un *“conjunto de cosas que relacionadas entre sí ordenadamente contribuyen a determinado objeto”*. Mientras tanto, para Rafael de Heredia, sistema es *“un conjunto de dos o más elementos, de cualquier clase o naturaleza, interrelacionados entre sí y con el medio o entorno que los contiene”*.

La DIP, aplicando la Teoría de Sistemas, busca una serie de reglas de valor general aplicables a cada sistema. Dentro de la Dirección Integrada de Proyecto se puede establecer una analogía con el “sistema proyecto”, ya que es un conjunto de elementos (Tiempo, Costo, Metodologías, etc.) de diferentes tipos y naturalezas, relacionados entre si (el costo está relacionado con la planificación, además hay una relación con los Proyectos técnicos, y así sucesivamente) y con el medio o entorno (lugar, momento económico, etc.).

Por lo tanto se puede decir que un proyecto se caracteriza por tener:

- Un enfoque previsional, ya que requiere una actuación oportuna para anticipar y corregir desviaciones a fin de asegurar la culminación del Proyecto en el tiempo, costo y calidad planificadas dentro del alcance definido.



- Un enfoque sistémico, ya que se puede abordar el proyecto en su conjunto para así optimizar los recursos a emplear.
- Un entorno cambiante, ya que depende del lugar donde se realiza el proyecto y el momento económico.

El proyecto es un complejo conjunto de sistemas y subsistemas, con un entorno que lo engloba e interactúa con el, con sus ventajas y amenazas, con los puntos débiles y fuertes del proyecto, provocando un esfuerzo por parte del Director de Proyecto para gestionarlo de modo de alcanzar los objetivos del proyecto.

### **1.3.- El Ciclo de Vida del Proyecto: Las Fases de la DIP.**

Todo proyecto tiene un principio y un fin. El proceso que conforma el desarrollo completo del proyecto, desde el inicio hasta su fin, se conoce como Ciclo de Vida del Proyecto. Este comprende unos periodos claramente definidos, que lo condicionan: son las llamadas “Fases de la DIP”. En construcción, las Fases del Proyecto son las siguientes: Fase de Viabilidad, Fase de Concepción o Definición, Fase de Construcción o Ejecución y Fase de Desactivación o Recepción.

#### **1.3.1.- La Fase de Viabilidad**

Es una fase de importancia crítica para la toma de decisiones, a fin de poder definir al final de la misma si se continúa con el proyecto. Asimismo permite conocer por anticipado las posibles dificultades y evaluar los riesgos a fin de determinar el interés del propietario. En esta fase se desarrollan actividades tales como:

- El estudio de mercado y con la obtención de datos del entorno.
- La identificación de las necesidades de las partes interesadas.
- La viabilidad técnica y económica, los estudios de sensibilidad, y el análisis de riesgos.
- La estrategia para el desarrollo del Proyecto.
- La Determinación de los objetivos del Proyecto: Configuración: alcance, costo, plazo y calidad.

El documento fundamental de esta etapa es el “Estudio de Viabilidad”, el cual contiene toda la información “genética” del proyecto, define los objetivos para todas las actividades pertenecientes a la siguiente etapa del ciclo de vida del Proyecto, y brinda la información básica para la futura planificación de actividades tales como: aprobación inicial del Proyecto, compra del terreno, financiación, definición del equipo interno y externo, definición del producto,

planificación general, proyecto, anteproyecto esquemático, permisos, requerimientos del cliente, control económico y de plazos, etc.

### 1.3.2.- La Fase de Definición.

Tras la revisión y aprobación de la Fase de Viabilidad, y una vez tomada la decisión de iniciar el Proyecto, se llevan a cabo una serie de actividades previas a la construcción, críticas para el éxito del proyecto:

- Definición del Organigrama del Proyecto (colaboradores, personal interno, agentes externos, contratados, etc)
- Formación del Equipo de Proyecto
- Definición de procedimientos DIP a emplear
- Definición de objetivos prioritarios
- Elaboración del Manual DIP: Estructura de Desagregación del Proyecto (EDP), Planificación, Análisis de riesgos
- Implementación del proceso de "Arranque del Proyecto"
- Gestión de diseño (Design Management)
- Análisis de viabilidad constructiva
- Ingeniería de Valor.
- Gestión de la contratación según los "paquetes de trabajo" de la Estructura de Desagregación del Proyecto (EDP)

### 1.3.3.- La Fase de Construcción

Una vez contratadas las obras se llevan a cabo una serie de actividades durante la ejecución de las obras:

- Coordinación conjunta con las direcciones técnicas, contratistas y subcontratistas
- Supervisión de los "paquetes de trabajo", asegurando y dirigiendo las interfases entre los paquetes.
- Implementación de sistemas de control del plazo, costo y calidad.
- Gestión de Plazos
- Gestión de Costos
- Gestión del Alcance / Configuración (Scope management), a través de Ordenes de Cambio
- Gestión de Riesgos
- Implementación del sistema de información y comunicación
- Monitoreo de Higiene y Seguridad en la construcción.

- Implementación de informes de proyecto
- Cumplimiento del Manual DIP
- Conducción y motivación del equipo de Proyecto.

#### 1.3.4.- La Fase de Desactivación

Una vez finalizadas las obras y antes de iniciarse el Periodo de Garantía se llevan a cabo una serie de actividades para la desactivación del Proyecto:

- Revisión final de la obra y coordinación del proceso de Recepción Provisoria. Control de listas de defectos
- Compilación del Manual de Operaciones y Mantenimiento
- Compilación de Planos "As Built"
- Liquidación final de contratos
- Puesta en marcha de las instalaciones. Coordinación de alta de los distintos servicios
- Evaluación final el Proyecto y redacción del Informe Final de Proyecto. Gestión del conocimiento y registro de lecciones aprendidas
- Transferencia de responsabilidades.

#### 1.4.- Los factores de éxito de la DIP

Hay una serie de factores que inciden en el éxito de la gestión de la DIP en el proyecto:

- Adecuada correspondencia con el concepto de Proyecto (uso de las metodologías)
- Equipo especializado de personas calificadas, liderado por un Director del Proyecto experimentado
- Configuración del Proyecto claramente definida de acuerdo a los intereses de las Partes Interesadas en el proyecto (Propietario, DIP, Projectistas, Direcciones técnicas, Constructores, Administración, usuarios)
- Plan integrado que profile la acción requerida para alcanzar la Configuración.
- Programación de plazos, costos y todos los recursos necesarios en correspondencia con la Configuración y el Alcance.
- Sistemas de Control de todos los objetivos prefijados
- Experiencia

## **2.- La Metodología de la Direccion Integrada de Proyecto**

*"No hay viento favorable para el marinero que no sabe a que puerto va"* dijo Séneca.

Es imprescindible definir y conocer el rumbo del proyecto, utilizando ciertas herramientas para ir acotando la probabilidad de riesgos que puedan influir en el Ciclo de Vida del proyecto, y estableciendo mecanismos de control para así lograr la satisfacción del cliente al comprobar el resultado y verificar el cumplimiento de los objetivos iniciales.

La DIP, se apoya en una metodología específica, que sirve para lograr el cumplimiento de los objetivos del proyecto en base a la planificación inicial, el control, y la toma de decisiones durante todo el ciclo de vida del proyecto. Este sistema DIP, se compone de diversos subsistemas que a su vez utilizan técnicas y herramientas, que tienen su origen en la Metodología general del "Project Management", pero adaptadas al sector de la construcción.

El éxito de un proyecto, y como consecuencia del consultor y director del proyecto, radica en el equilibrio entre aspectos cuantitativos (por ejemplo técnicas, herramientas, metodología y estándares) y aspectos cualitativos (tales como relaciones adecuadas, comunicación efectiva, empatía e inteligencia emocional). Saber manejarse usando ambos aspectos facilitará el éxito de quien las practique.

### **2.1.- Los subsistemas de la DIP**

El sistema DIP se compone de una serie de subsistemas con sus correspondientes entradas y salidas y un proceso interno que transforma las entradas en salidas. Lo que se busca es la optimización de los recursos para lograr el equilibrio general de esos procesos dentro del sistema DIP. Los subsistemas son: Sistema de Organización, Sistema de Información, Sistema de Planificación, Sistema Económico, Sistema de Técnicas y Metodologías, Sistema de Control, Sistema Cultural y Sistema de Recursos Humanos.

#### **2.1.1.- El Sistema de Organización**

La organización del proyecto es primordial para que todos los componentes del mismo estén jerarquizados. El Director de proyecto (DP) debe coordinar los esfuerzos de todos los integrantes del equipo de proyecto. Para ello asigna roles y responsabilidades a cada uno de los miembros del equipo para que estos a su vez puedan poder tomar decisiones, sin que recaigan todas en el DP.

Hay dos herramientas clave para establecer estas jerarquías: El organigrama de la DIP y la Matriz de Autoridad y Responsabilidades (MAR)

La coordinación de todo el equipo de proyecto (DIP, Técnicos, Contratistas, etc.) mediante una organización jerarquizada define los límites de las partes en cuanto a autoridad, obligaciones y responsabilidades.

#### 2.1.2.- El Sistema de Información

El sistema de Información recoge todos los datos relevantes que se van obteniendo en el proyecto y que el Director de Proyecto tiene que conocer para evaluar si el proyecto lleva el camino previsto en el estudio de viabilidad. Es importante redactar un procedimiento específico para gestionar suficiente información confiable y puntual de tal manera que cualquier hecho relevante sea puesto en conocimiento del Director de Proyecto.

Uno de los principales problemas en la construcción radica en una ineficiente gestión de la información, lo cual origina la ejecución de trabajos con documentos de proyecto desactualizados. La información debe ser fluida (por ejemplo a través de herramientas colaborativas basadas en Internet).

#### 2.1.3.- El Sistema de Planificación

Este sistema hace referencia al Plan, por lo que es fundamental que el mismo esté bien correctamente confeccionado. La RAE define planificación como *“Un plan general, metódicamente organizado y frecuentemente de gran amplitud, para obtener un objetivo determinado, tal como el desarrollo de un edificio o cualquier tipo de construcción”*. Asimismo define la acción de planificar como *“hacer el plan o proyecto de una acción”*. Por lo tanto entendemos por Planificación DIP la elaboración metódica de un plan para obtener los objetivos que se ha marcado la DIP.

Dentro de este subsistema resulta crítica la gestión del plazo a partir de un programa maestro, y previa elaboración de un flujograma (conjunto de actividades y sus interrelaciones que conforma un esquema de todas las actividades del proyecto y la relación entre las mismas). La gestión de plazo permite comprobar el avance del proyecto, y tomar las decisiones adecuadas para su cumplimiento. El método más común es el diagrama de Gantt o barras, aunque también se utiliza el Método del Camino Crítico, o CPM modificado (*Critical Path Method*).

#### 2.1.4.- El Sistema Económico

Para establecer el equilibrio del sistema DIP hacen falta unos determinados recursos económicos, de los cuales depende el éxito del proyecto.

El subsistema económico de la DIP es comparable a la gasolina que alimenta un automóvil. Si la planificación representa la “Hoja de Ruta”, el subsistema económico indica la entrada y la salida de “dinero” en el proyecto, lo cual es fundamental ya que es imprescindible conocer los costos en el proyecto para poder llevarlo a cabo. El documento que reflejara esta actuación es el Presupuesto bjetivo (PO).

#### 2.1.5.- El Sistema de Técnicas y Herramientas

Para hacer que funcionen los demás subsistemas son necesarias unas técnicas, metodologías, o herramientas DIP. Estas herramientas sirven para realizar todas aquellas tareas necesarias que permiten alcanzar el equilibrio en el sistema DIP, y son entre otras:

- Programas Informáticos de planificación
- Herramientas de gestión de costos
- Manual DIP
- Estructura de desagregación de proyecto (EDP)
- Habilidades Directivas
- *Safety Management*
- *Risk Management*
- Programas Informáticos de diseño y verificación de interferencias

#### 2.1.6.- El Sistema de Control

El control de un proyecto es una de las grandes responsabilidades del DIPE.

Este subsistema se basa en el subsistema de información para obtener datos actualizados del proyecto a fin de compararlos con las previsiones originales del estudio de viabilidad aprobado, e iniciar las medidas correctoras si fuesen necesarias.

#### 2.1.7.- El Sistema Cultural

Cada empresa DIP tiene su forma de trabajar que se basa en una serie de parámetros iniciales que se van consolidando con el tiempo y con la dirección. La cultura propia es la base de la empresa DIP.

El Director de Proyecto e implementa esta forma de trabajo en su equipo y en el proyecto que dirige de acuerdo a los procedimientos desarrollados en la empresa. Cada empresa DIP necesita mantener su imagen dentro del proyecto, su metodología y su forma de gestionar proyectos.

#### 2.1.8.- El Sistema de Recursos Humanos

El factor humano es el más difícil de controlar, ya que las personas son distintas y tienen diferentes perspectivas que pueden impactar en el trabajo. El Director de Proyecto debe tener unas determinadas aptitudes y habilidades para formar y liderar equipo, motivar a su gente y conseguir que todos los esfuerzos vayan por el mismo camino (ver Parte 4 del presente capítulo).

### 2.2.- Las Técnicas y Herramientas de la DIP

Las Técnicas puestas al servicio del DIPE le sirven para cumplir los objetivos iniciales del proyecto y así satisfacer las necesidades del cliente.

#### 2.2.1.- La Estructura de Desagregación de Proyecto

El proyecto es un sistema. José Antonio Pantoja, Director Académico de la Maestría en Dirección Integrada de Proyecto de la Universidad Politécnica de Madrid (MeDIP), aplicando el enfoque sistémico, propone que *“se creará un modelo que cubra las necesidades que nos demandan distintos sistemas, internos y externos del proyecto para ayudarnos en su gestión*. Este modelo es la estructura de desagregación del proyecto (EDP), conocida en inglés como Work Breakdown Structure (WBS). La EDP es una herramienta que proporciona una visión clara y ordenada de la estructura del proyecto, dotándolo de un marco común para el correcto seguimiento, control y gestión de los objetivos (plazo, costo, calidad y configuración/alcance).

La finalidad de la EDP es servir como base para el desarrollo de la Planificación, la realización de la Programación, la estimación de los costos y su optimización, la asignación de los recursos, la planificación del aseguramiento y control de la calidad, el seguimiento y control de los objetivos del proyecto, el establecimiento del Sistema de Información, el análisis de los riesgos del Proyecto, y el estudio de los solapes y las interfases del Proyecto, identificando posibles conflictos. Asimismo permite desarrollar la organización y la Matriz de

Autoridad y Responsabilidades (MAR). El alcance de la EDP debe abarcar todas las fases del proyecto, desde la viabilidad hasta la desactivación. Rafael de Heredia, en su libro “Dirección Integrada de Proyecto -DIP- *Project Management*”, plantea que la EDP se compone de los siguientes subsistemas:

- EDT (Estructura de Desagregación de Tareas), define los subsistemas, operaciones y actividades del proyecto.
- EDR (Estructura de Desagregación de Responsabilidades), define cada una de las responsabilidades de los agentes que intervienen en cada tarea.
- EDE (Estructura de Desagregación de Ejecución), determina el tratamiento de los solapes de las diferentes actividades
- EDS (Estructura de Desagregación de Partes Interesadas), define cuando y ante quien hay que realizar las acciones

La EDP esta compuesta por una codificación numérica o alfanumérica, una relación de actividades o eventos y una identificación de ejecutores, responsables y partes interesadas.

#### 2.2.2.- La Gestión de Riesgos

La Gestión de Riesgos analiza desde el inicio de la fase de viabilidad los posibles riesgos que pueden presentarse a la hora de llevar adelante el proyecto. La gestión de riesgos cobra una importancia capital en el sistema DIP. La RAE define riesgo como *“Contingencia o proximidad de un daño”*. Jeffrey Suja y Lourdes Rodríguez, profesores de la Maestría en Dirección Integrada de Proyecto de la Universidad Politécnica de Madrid (MeDIP) plantean que en la DIP los riesgos son *“aquellos sucesos susceptibles de ocurrir que pueden alterar el desarrollo normal de una función con afectación al desarrollo del proyecto y/o al logro de los objetivos de mismo”*.

Pero también hay que analizar cuales son los riesgos más probables y cuales los improbables, a fin de poder responder a los mismos, y cual sería su impacto en el proyecto si estos apareciesen. Por lo que la DIP debe desarrollar un procedimiento que identifique los posibles riesgos, los analice para detectar su probabilidad, los cuantifique para conocer su gravedad, y así poder planificar respuestas.

El riesgo está presente en todos los proyectos y no puede ser ignorado, por eso hay que conocerlos y tenerlos presentes desde el inicio de la fase de viabilidad. Un sistema eficiente para la Gestión de Riesgos es la matriz de riesgos, la cual engloba los siguientes procesos:

- Identificación del Riesgo: se identifican todos los riesgos susceptibles en



el proyecto y se describen, para lo cual son de gran ayuda los registros históricos previos

- Análisis de los Riesgos: se clasifican, y se analizan las probabilidades, la gravedad de los mismos y la prioridad.
- Planificación de respuestas: se determina la solución adecuada a cada riesgo, elaborando respuestas y planes de contingencia.
- Seguimiento del Riesgo: una vez detectado, se puede estudiar, vigilar y controlar su aparición.
- La correcta identificación, análisis, planificación de respuestas, y seguimiento, es una de las claves para controlar el correcto cumplimiento de los objetivos.

### 2.2.3.- La Gestión de Plazos

El desarrollo del Sistema Planificación se basa en la identificación del nivel de actividades que se utilizarán en la Estructura de Desagregación del Proyecto (EDP) y sirve de base a la Programación del proyecto, para la cual se requiere:

- Calcular las duraciones de las actividades, teniendo en cuenta el volumen de la actividad a realizar, y los recursos humanos y materiales que se van a utilizar con sus rendimientos o producciones.
- Analizar las relaciones entre las actividades, sus solapes y sus secuencias.
- Desarrollar el diagrama de Gantt mediante un método de programación.
- Una vez desarrollado el Plan Maestro, durante el avance del ciclo de vida del proyecto se deben realizar reprogramaciones toda vez que se produzca algún cambio en la configuración del proyecto o sucedan imponderables que afecten el plazo.

### 2.2.4.- La Gestión de Costos

El punto de partida de la Gestión de Costos es la identificación del Presupuesto Objetivo (PO), como consecuencia del estudio previo de viabilidad, y que sirve de base para el desarrollo de los proyectos técnicos y posteriormente la ejecución de la construcción. Por lo que el DIPE debe conocer los procesos de proyecto y construcción, los costos pormenorizados y su justificación, las posibles fuentes de cambios, contar con las herramientas necesarias y experiencia en la materia.

A diferencia del enfoque tradicional de costo subordinado al diseño (donde primero se diseña y luego se valora), el enfoque de la DIP es de “Diseño orientado al costo” (Design to Cost): el Presupuesto Objetivo (PO) se convierte

-junto con el desempeño técnico (calidad, funcionalidad, uso)- en un parámetro de diseño que los proyectistas deben alcanzar. El diseño conceptual y el desarrollo posterior deben encajar en ese costo objetivo. Es un enfoque que implica compromiso por parte de los proyectistas y asesores.

Asimismo la Gestión de Costos establece mecanismos de control para mantener el costo dentro de los límites definidos.

#### 2.2.5.- La Gestión de Diseño (*Design Management*)

La Gestión de Diseño consiste en la organización y dirección del proceso de desarrollo de un Proyecto a fin de obtener el diseño deseado dentro de los parámetros prefijados de costo, plazo, calidad, funcionalidad y uso esperados por el cliente.

Por lo que en base al Presupuesto Objetivo (PO) y al Plan Maestro y sus hitos estratégicos, se define el programa de superficies por usos y las especificaciones técnicas básicas, calidades y terminaciones, sistemas de instalaciones y normativas de aplicación. También hay que entender las necesidades y objetivos del cliente, aquellas superiores al ámbito de proyecto, de tipo estratégico ó de visión, organizativo, medioambiental, etc

La Gestión de Diseño se enfoca en:

- Integrar desde la fase temprana las necesidades del usuario final
- Supervisar normativas
- Coordinar equipos profesionales
- Enfocar el Diseño pensando en el futuro (mantenimiento, normativa, etc)
- Enfocar el Diseño pensando en la Seguridad durante la construcción
- Controlar la constructibilidad, es decir que el diseño sea constructivamente viable y los materiales sean los idóneos y compatibles entre sí, así como las instalaciones cumplan las especificaciones iniciales.
- Integrar desde la fase temprana las sugerencias y soluciones constructivas propuestas por potenciales contratistas

Asimismo el proceso de Ingeniería de Valor adapta el diseño a la economía y al plazo del proyecto, para obtener el mejor resultado dentro los parámetros iniciales aprobados, es decir el mejor edificio posible dentro del Presupuesto Objetivo (PO) y el Plazo previsto. Se trata de que el proyectista diseñe de acuerdo al estudio de viabilidad previo.

#### 2.2.6.- La Gestión del Alcance / Configuración (*Scope management*).

Un proyecto es como un organismo vivo, y como tal esta sujeto -desde el inicio hasta la terminación- a cambios y modificaciones por parte de los agentes interesados. Todos estos cambios pueden influenciar en el sistema Proyecto y se deben contemplar, analizar y controlar. El mecanismo por el cual el DIPE lleva el control de estas modificaciones es la Orden de Cambio.

La Orden de Cambio es un documento, que refleja:

- Su integración en la Estructura de Desagregacion del Proyecto (EDP)
- El tipo de cambio, y los documentos justificativos (planos, especificaciones, etc)
- El impacto en costos
- El plazo y su incidencia en la planificación general del proyecto.
- Las aprobaciones, tanto del DIPE, como del cliente y las partes implicadas.

#### 2.2.7.- El manual de la DIP: las reglas del proyecto

El manual DIP es un documento que establece el marco general donde figuran las reglas de juego de la DIP para un proyecto de construcción. Es un instrumento al servicio de la DIP, que reúne en un único documento todo el Plan General del proyecto.

El Manual DIP define:

- La coordinación entre todas las partes implicadas, o que intervendrán en un futuro en el proyecto.
- Los objetivos de proyecto, tanto los fundamentales como aquellos secundarios a tener en cuenta.
- Los procedimientos de trabajo que deben conocer todas las partes implicadas en el proyecto, a fin de facilitar el trabajo en común

Rafael de Heredia, identifica las tres secciones en las cuales se organiza el Manual DIP:

- **Coordinacion general del proyecto:** contiene toda la información “genética” del proyecto y podrán tener acceso todas las partes involucradas, ya que define las reglas de juego del proyecto.
- **Objetivos generales del proyecto:** contiene los objetivos del proyecto definidos entre el Equipo DIP y el cliente, y que solo deberán conocer ambas partes

- **Objetivos de la DIP:** contiene los objetivos internos de la DIP exclusivos para el proyecto, mediante la aplicación de su cultura empresarial y sus procedimientos internos.

Dependiendo de la decisión del Director de Proyecto, las secciones del Manual podran ser separables, ya que no todas las partes involucradas deben tener acceso a su totalidad.

#### 2.2.8.- La Matriz de Autorización y Responsabilidades (MAR)

La Matriz de Autorización y Responsabilidades es un documento grafico que refleja los aspectos relacionados entre la toma de decisiones, la aprobación de la documentación y los agentes que realizan físicamente las actividades del Proyecto. Este documento DIP es una herramienta imprescindible del Manual y tiene como objetivo dar a conocer a los agentes participantes la hoja de ruta de sus obligaciones y actuaciones dentro del proyecto.

#### 2.2.9.- Los procedimientos DIP

Se define “procedimiento” como una forma de poner en practica una actividad con unas consideraciones previas, reflejadas en un documento relacionado con la DIP. Los procedimientos DIP son conjuntos, pautas y metodologías, cuyo cumplimiento facilita el desarrollo eficiente de las distintas actividades de la DIP. Los procedimientos DIP son necesarios para que todos los agentes que intervienen en el proyecto sepan como deben desarrollarse las tareas. Hay procedimientos externos que deben conocer todos los agentes (como la identificación de la documentación) y procedimientos internos que solo conocerá el equipo DIP (como la gestión de la contratación). Se pretende es que los Procedimientos sean una herramienta útil para todos los participantes en el proyecto. La estructura del procedimiento es similar para todos los que la empresa DIP desarrolle, e incluye: Titulo, Codificación, Edición, Identificación de cambios, Distribución, Firmas (autor, revisa y aprueba), y Contenido.

#### 2.2.10.- Los informes de proyecto

La comunicación acerca del avance del proyecto se resume en un informe periodico (por ejemplo mensual, excepto cuando existe un problema concreto que requiera un estudio particularizado).

- Informe mensual de proyecto: incluye datos técnicos, detalles gráficos, análisis de riesgos, análisis de costos, análisis de plazos y fotografías de avance, siempre comparándolos con los objetivos iniciales aprobados.
- Informe Final de Proyecto: en Proyectos de construcción, entre la Recepción Provisoria y la Definitiva, se redacta un informe final, el cual se incorpora al registro histórico de la empresa, a fin de que futuros Directores de Proyecto puedan consultarlo antes de comenzar proyectos similares. La gestión del conocimiento y el registro de lecciones aprendidas es de importancia capital en la DIP a fin de que la empresa DIP pueda aprender de los aciertos y errores cometidos.

El contenido del Informe Final de Proyecto debe incluir:

- Costo final de Proyecto, y análisis de desvíos
- Cuenta de resultados del Proyecto
- Programa Maestro final y análisis de desvíos
- Comparación entre objetivos iniciales y resultados finales de Proyecto
- Balance del Organigrama de proyecto (equipos internos y externos)
- Balance de la EDP y del sistema de contratación implementado
- Balance de las comunicaciones durante el Proyecto
- Evaluación del equipo de trabajo y de los contratistas
- Evaluación sobre procedimientos y calidad
- Planificación de las actividades pendientes
- Evaluación de riesgos y medidas tomadas

### **3.- El factor humano en la Direccion Integrada de Proyecto**

*"Ser directivo es ser líder".*

Peter Drucker, un referente en dirección de empresas, aseguraba que los líderes eficaces son eternos aprendices. Líder entendido como alguien que tiene seguidores y que motiva a que las cosas se hagan, como alguien que da el ejemplo y que obtiene resultados. En definitiva, liderazgo entendido como responsabilidad.

El profesor de la Escuela de Negocios de la Universidad de Navarra, Pablo Cardona, sostiene que *"el liderazgo ha dejado de ser una característica exclusiva de los altos directivos y ha pasado a ser una competencia buscada en todos los niveles de la organización. Las empresas quieren ser organizaciones donde en lugar de haber seguidores de un líder haya líderes que a su vez lideren a otros líderes. Para lograr esto es necesario un cambio de cultura;*

*abandonar el enfoque personalista del líder que ha imperado durante décadas". Para Cardona el estilo de dirección basado en la concentración de poder puede parecer atractivo al momento de poner rápidamente manos a la obra, pero disminuye el compromiso y debilita la iniciativa individual. Hace falta una forma de liderazgo capaz de atraer el compromiso y la ilusión de la gente hacia una meta común, la cual está por encima de la visión personal del líder. "Se puede aprender a liderar". Para ello es imprescindible la capacidad de cambio.*

*"Las competencias no son un rasgo de la personalidad, ni conocimientos aislados, sino comportamientos, así que pueden mejorarse. Las competencias conducen al éxito en una función o tarea, por eso resulta esencial aprender a desarrollarlas" (IESE Insight, 2009, "De directivo a líder: un proceso de aprendizaje").*

### **3.1.- Conocerse a uno mismo y a los demás**

Para dirigir es esencial primero saber dirigirse a uno mismo. El autoconocimiento es la base del liderazgo, ya que cuanto más se conoce uno mismo, más puede conocer a los demás y mejor puede interactuar con ellos. Comprender por qué uno reacciona de tal o cual manera, sus fortalezas y los aspectos que puede mejorar, permite mejorar la relación con los demás.

No obstante la visión jerárquica tradicional tiende a percibir al líder como un superhombre, una persona carismática y de fuerte personalidad que carga sobre sus espaldas la responsabilidad total del trabajo. Esto provoca una tendencia a aislar al líder del resto del equipo, logrando que este no tenga en cuenta el rol que cada integrante del equipo puede jugar, lo cual limita la capacidad de tratar con personalidades diferentes y conducir el equipo.

Lejos de esta visión tradicional, el líder debe salir del aislamiento y ser capaz de movilizar, integrar a todos, y mantener el rumbo. Por eso es importante que pueda identificar los patrones de comportamiento de cada una de las personas a quienes dirige: hay quienes facilitan los esfuerzos del equipo, quienes reducen los conflictos y mantienen la cohesión, los hay pragmáticos y eficaces, firmes y decididos, autoexigentes, etc. Conocer a los demás permite reconocer las distintas personalidades para potenciarlas en beneficio común del equipo. Escuchar a los demás, aprovechar los enfoques y puntos de vista divergentes, y convertir las diferencias en un recurso valioso. No todos piensan y ven las cosas como de la misma forma.

El estudio de los tipos psicológicos se remonta a los años 20, cuando el psiquiatra suizo Jung sugirió que la conducta humana es predecible y por lo tanto clasificable. Veinte años más tarde Katherine Briggs y su hija Isabel

Briggs Myers comenzaron a clasificar las conductas de las personas, y en la década del 60 publicaron el Myers-Briggs "Type Indicator" (MBTI), un instrumento que permite explicar las diferencias entre las personas, y promover un uso más constructivo de las mismas. El MBTI no es un test, sino es un indicador de la forma preferida de pensar y actuar de cada persona. Se basa en que cada uno tiene una predisposición personal por ciertas preferencias de personalidad y resume las preferencias personales en cuatro pares de alternativas, que combinadas resultan en 16 tipos de personalidad posibles. Hoy día el MBTI es un instrumento psicológico muy utilizado en el ámbito laboral.

La observación de los distintos tipos de personalidad es una herramienta muy útil en la gestión de proyectos porque permite escuchar distintos puntos de vista, comprender las fortalezas y debilidades de cada uno, resolver conflictos más rápidamente, negociar diferencias al comprender que cada tipo ve las situaciones de una manera diferente, y trabajar más eficientemente, al permitir que cada persona trabaje de acuerdo con su estilo propio.

### **3.2.- Trabajar en equipo**

Ya nadie discute que el trabajo en equipo permite abordar tareas cada vez más complejas en un entorno cambiante, obteniendo resultados superiores a los que podría obtener un individuo en forma aislada. En proyectos, las tareas se interrelacionan, y las personas se necesitan unas a otras. Es importante por lo tanto fomentar un ambiente de colaboración, comunicación y confianza entre los miembros del equipo.

El trabajo en equipo tiene ciertos aspectos clave: lo que hace un miembro impacta en el equipo (es decir que existe un sistema o estructura); cada miembro asume la responsabilidad individual de hacer aportaciones al equipo; el éxito de cada uno depende del éxito del equipo, y viceversa; se fomenta y valora la participación y los logros de cada miembro (cohesión); y se ponen en juego habilidades interpersonales. Es imprescindible promover entornos de trabajo cooperativo y motivar la actitud participativa y dinámica en la gestión de problemas, y emplear dinámicas para liderar la toma de decisiones, la participación y la aceptación de otras visiones.

Sin embargo, un grupo de personas con un objetivo común no siempre consigue trabajar verdaderamente en equipo. Una encuesta realizada en 2001 entre más de 6.000 personas de distintas organizaciones muestra que aunque el talento individual y la capacidad de pensar del ser humano es única, lo que verdaderamente permite evolucionar y resolver problemas es la capacidad de

organizarse e integrar el pensamiento colectivo (*LaFasto, Frank y Larson, Carl, 2001, "When Teams Work Best"*)

Cada miembro del equipo tiene una determinada personalidad y unas habilidades específicas que aportar. Todas son importantes para la eficacia del equipo y tienen que relacionarse coordinadamente en pos del objetivo. La clave esta en sacar provecho de todas ellas integrándolas en lugar de ver el trabajo de cada uno como compartimientos estancos (*Pablo Cardona y Helen Wilkinson, Trabajo en Equipo, IESE 2006*). En la gestion de proyectos, trabajar en de manera eficiente requiere de cada integrante:

- Entender el rol específico de cada uno para apovechar la diversidad de personalidades
- Aportar conocimientos, aptitudes y experiencias, ademas de dar y recibir feedback,
- Adaptarse a otras personalidades y gestionar prioridades y compromisos.
- Abrirse a otras visiones a traves de actitudes de espiritu de equipo como la escucha, la colaboración y el optimismo
- Tener una mentalidad creativa

Los proyectos requieren permanentemente generar ideas sin rechazar ningún camino, salir de los esquemas tradicionales para explorar problemas, y analizar las decisiones desde distintos puntos de vista, siempre con el foco en el objetivo final.

Thomas Alva Edison decia que *"la creatividad consiste en un 10% de inspiración y un 90 % de transpiración"*. Varios estudios indican que el talento creativo no es patrimonio de unos pocos, y que con esfuerzo todos pueden llegar a ser creativos. Edward de Bono, psicólogo de la Universidad de Oxford, propuso que el pensamiento creativo es un proceso deliberado, y como tal se puede aprender a utilizar. Para de Bono el pensamiento occidental tradicional, de tipo reactivo y centrado en el proceso, es insuficiente, ya que muchos problemas requieren soluciones creativas; según él, el ser humano es y piensa tal como ha sido condicionado desde pequeño, lo cual limita las infinitas posibilidades que cada instante ofrece; deber así enfrentarse a la dificultad de cambiar. Por medio del pensamiento se puede modificar la visión de la realidad, y en consecuencia, también la actitud y la interrelación con los demás y con el entorno. Esta es la base del concepto y de las herramientas del "pensamiento lateral" desarrollado por de Bono, para quien es necesario aprender a pensar de forma consciente y voluntaria (de Bono, Edward, 1985, "Seis sombreros para pensar").

El conocido texto de Antoine de Saint-Exupéry en *"El Principito"* ilustra claramente la necesidad de tener la mente abierta y ver mas allá de las



apariencias: *"Mostré mi obra maestra a las personas mayores y les pregunté si mi dibujo les daba miedo. Me contestaron: "Por qué un sombrero podría dar miedo?" Mi dibujo no representaba un sombrero. Representaba una serpiente boa que digería un elefante. Dibujé entonces el interior de la serpiente boa, para que las personas mayores pudieran comprender. Siempre necesitan explicaciones."* Muchas veces las soluciones a los problemas están a la vista, sin embargo no se ven porque las personas se autoimponen limitaciones innecesarias, o se atascan en soluciones convencionales. *"Lo esencial es invisible a los ojos"*

En los proyectos, se deben enfrentar limitaciones como la falta de información y de tiempo para estudiar soluciones, las incertidumbres, y la ausencia de medios para reducirlas. Como dijo Peter Drucker, la parte más importante y, a la vez, más difícil de una tarea no consiste en encontrar la respuesta correcta, sino en formular la pregunta adecuada.

Tener una mentalidad creativa supone estar siempre dispuesto a abordar los problemas y las distintas situaciones con nuevos enfoques. Esto es algo muy importante a la hora de dirigir proyectos, en los cuales hay que anticiparse proactivamente a los problemas en vez de actuar en forma reactiva, ver las oportunidades en lugar de los obstáculos, y plantear soluciones alternativas innovadoras.

### **3.3.- Gestionar los conflictos interpersonales**

*"Ojo por ojo, y el mundo se quedará ciego"*, dijo con sabiduría Mahatma Gandhi. Es creciente la dificultad en llegar a acuerdos satisfactorios y duraderos. Para mejorar la productividad del equipo se hace imprescindible mejorar la comunicación, entender el punto de vista de cada parte y fortalecer las relaciones.

William Ury, cofundador del Programa de Negociación de Harvard, plantea que hay personas que tratan de evitar los conflictos haciendo concesiones hasta alcanzar un acuerdo, mientras que otras ven cualquier situación como una contienda de voluntades. Este es el enfoque tradicional de negociación, en el que cada parte tiene una postura, y hace concesiones hasta llegar a "partir la diferencia", sin haber explorado opciones que beneficien a ambos. Es habitual este tipo de discusión en base a posturas, que parecen inamovibles, y donde la única salida parece ser partir la diferencia.

Para Ury este enfoque de tipo adversario asume que la "torta" de recursos es fija. Para ilustrarlo pone el ejemplo de dos niños que pelean por una naranja. Después de ponerse de acuerdo para dividirla en partes iguales, uno toma la

mitad, se come la pulpa y tira la cascara, mientras que el otro tira la pulpa y utiliza la cáscara para hacer un budín. Las posturas son aquellas cosas que las personas dicen que quieren. Pero responden a motivaciones subyacentes, las cuales conforman los verdaderos intereses. El problema es que muchas veces las personas no tienen claro cuáles son los intereses de la otra parte, incluso a veces ni los propios. Por eso hay que estar dispuesto a ponerse en el lugar del otro y entenderlo, aunque pueda estar en desacuerdo, ya que un buen negociador más que hablar, escucha. Descubriendo los intereses del otro, se puede tratar de satisfacer los intereses de ambas partes, imaginar soluciones más creativas con beneficios mutuos. En vez de conseguir toda la pulpa para uno y toda la cascara para el otro. Entonces habrá mayores posibilidades de llegar a un acuerdo mutuo satisfactorio.

Este metodo de negociación y solucion de conflictos pone el foco en los intereses en vez de las posturas personales, y explora creativamente opciones de mayor valor. Ury plantea la alternativa de agrandar la “torta” en vez de repartirla. Esto se logra cuando se crea valor, pero requiere conocer los intereses del otro. Tras las posturas opuestas tambien hay intereses compartidos y compatibles tales como precio, plazo de entrega, calidad del servicio, forma de pago, mantener la relación, etc. (Fisher, Roger; Ury, William; Patton, Bruce; 1981, *“Obtenga el sí: el arte de negociar sin ceder”*). Por su parte Stephen Covey coincide en el concepto de beneficio mutuo, y plantea tambien que la “torta” puede ser cada vez mayor y compartirse sin temor (el habito de pensar en ganar/ganar). Tambien coincide en la necesidad de una buena comunicación antes de emprender acciones y tomar decisiones (el habito de buscar comprender primero y después ser comprendido) (Covey, Stepehn, 1989, *“Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva”*).

La capacidad de negociación es clave en cualquier proyecto: hay que tener la habilidad para conseguir que todas las partes salgan ganando. Todos tienen esta capacidad.

### **3.4.- Tener espíritu emprendedor**

Kenneth Morse, uno de los mas reconocidos formadores de empresarios, fundador y director durante 13 años del Centro de Emprendedores del MIT (Instituto Tecnológico de Massachussets) recomienda al emprendedor *“que sea ambicioso y que no tenga miedo a fracasar, porque el fracaso es la madre del éxito. Ser emprendedor es también un estado mental y pensar: ¡Podemos hacerlo! Además es muy importante construir un equipo: si no sabe de algo, mejor busque a alguien que le aconseje”*.

David Mc Clelland, psicólogo de la Universidad de Harvard, formuló a comienzos de los '60 su Teoría sobre la Motivación, e identificó a los emprendedores como aquellas personas con una alta motivación de logro, siendo éste el factor crítico responsable de su iniciativa. Investigaciones posteriores llegaron en la década del 80 a la conclusión de que además de estar motivados por el logro, los emprendedores poseen patrones de comportamiento similares, independientemente del contexto socioeconómico y cultural. Así se llegó a identificar ciertas competencias que ponen en juego los emprendedores:

- Proactividad y capacidad de aprovechar oportunidades.
- Capacidad de asumir riesgo controlado
- Búsqueda de eficiencia a través de procedimientos y formas de trabajo que aseguren estándares de calidad
- Capacidad de seguir adelante o buscar acciones alternativas ante situaciones difíciles
- Capacidad de cumplir con la palabra dada.
- Capacidad de fijar metas claras
- Capacidad de actuar de acuerdo a planes y realizar seguimiento.
- Capacidad de convencer y apoyarse en los demás
- Conciencia de la importancia de la información
- Motivación en base a conocimiento de las capacidades y logros.

Si bien estas competencias existen en forma potencial en muchas personas, pueden ser activadas a través de una capacitación adecuada. Supervivencia, crecimiento, adaptarse a proyectos y entornos en permanente cambio. Estas, entre muchas otras razones, explican el por qué un Director de Proyecto requiere espíritu emprendedor, una manera diferente de crear y distribuir los recursos, una nueva forma de pensar que le permita ver oportunidades.

*“Dirigir es dirigir personas”*, afirma Guido Stein, profesor de la Universidad de Navarra. Es la esencia de la función directiva. Sin un grupo al que guiar, por pequeño que sea, no hay dirección sino control, coordinación, supervisión o administración de recursos, pero no dirección. Esta visión de directivo implica aprender a convivir con la imperfección, aceptar que no puede controlarse todo, y tomar decisiones en equipo. Pero, además, implica ser consciente de la responsabilidad que supone el influir en la vida de las demás personas del equipo, y saber que sus decisiones tienen consecuencias sobre ellas (Stein, Guido, 2007. *“Cambiar o no cambiar: Esa es la gestión”*).

Se puede aprender a dirigir. Las escuelas de negocios y las universidades de calidad lo están demostrando desde hace años. Pero supone un aprendizaje y un desarrollo que se extienden a lo largo de la vida. No es un proceso sencillo; se trata de una transformación personal y profesional y requiere tenacidad

para emprender cambios. Es un largo recorrido de logros crecientes basados en el trabajo y la perseverancia. Hay que tener un objetivo claro, mantener el rumbo, a veces modificarlo, pero cada día hay que trabajar con empeño.

#### **4.- La evolución de la disciplina y la necesidad de capacitación**

La metodología de la Dirección Integrada de Proyecto (DIP) aplicada a la construcción no es algo nuevo en América Latina, donde -aunque todavía con cierto retraso en relación con Europa y EEUU- ha demostrado que es posible superar el enfoque tradicional fragmentado, minimizando el riesgo del proyecto, promoviendo el diálogo directo, y logrando una organización integrada.

Desde que la DIP irrumpió en el sector de la construcción se ha puesto el foco en la ejecución propiamente dicha del activo como parámetro del éxito de un proyecto. El objetivo ha sido lograr los mejores resultados de la inversión, influenciar en el costo, y poder -a través de procedimientos y metodologías- planificar, controlar, coordinar y administrar eficientemente los proyectos.

Pero la disciplina evoluciona. Hoy los difíciles mercados financieros requieren trascender el mero control, y centrarse en el logro de los objetivos del negocio, replanteando la relación entre la ejecución de un activo y su rentabilidad. Es necesario ir más allá, con espíritu emprendedor y prepararse para liderar con visión estratégica y emprendedora a fin de influenciar en el resultado comercial del negocio.

Es necesario que el Director de Proyecto domine los procedimientos y metodologías técnicas a fin de planificar, controlar, coordinar y administrar los Proyectos, y determinar cuáles fortalecer en cada caso en función del tipo de proyecto, el cliente y el contexto. Pero en un sector tan competitivo como el de la Arquitectura, Ingeniería y Construcción, con proyectos cada vez más particionados, y múltiples especialistas y responsabilidades en juego, ya no basta con el dominio de las especialidades técnicas de la gestión de proyectos.

El Director de Proyecto puede gestionar eficientemente plazos, costos, riesgos, y contrataciones. Pero difícilmente pueda gestionar eficientemente el proyecto si no ejerce un liderazgo comprometido, con el foco puesto en los objetivos, asumiendo riesgos calculados, motivando y tomando la iniciativa, e intentando hacer las cosas lo mejor posible con actitud positiva. Son todas capacidades personales o de autoliderazgo que tienen un papel esencial en el desarrollo del proceso. Hay que poder observar las distintas personalidades y escuchar los diferentes puntos de vista convirtiendo las visiones divergentes en un recurso valioso, trabajar en equipo, gestionar conflictos interpersonales

y tener la habilidad de conseguir que todas las partes salgan ganando, tener mentalidad creativa y espíritu emprendedor para descubrir oportunidades y plantear soluciones alternativas que beneficien a todos. Estas competencias de gestión, conocidas como “soft skills”, son consideradas cada día más necesarias para conducir eficientemente proyectos y obras, y constituyen la demanda más urgente del mercado laboral actual según los headhunters y directores de Recursos Humanos, y por lo tanto cada vez más requeridas como complemento de la formación técnica tradicional.

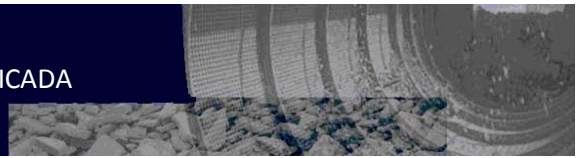
Gestionar eficientemente proyectos y obras de manera de agregar valor a las inversiones es un gran desafío, al que habrá que responder con mayor formación. Una formación que combine el desarrollo de conocimientos duros, con el fortalecimiento de las llamadas habilidades blandas, basando la enseñanza en el análisis de experiencias y casos reales. Un enfoque innovador de liderazgo efectivo y sensibilidad a las cuestiones será vital en los próximos años. El diferencial en la dirección de proyectos estará en las capacidades de gestión.

Gestionar eficientemente proyectos y obras de manera de agregar valor a las inversiones es un gran desafío, al que habrá que responder con mayor formación. Una formación que combine el desarrollo de conocimientos duros, con el fortalecimiento de las llamadas “habilidades blandas”, basando la enseñanza en el análisis de experiencias y casos reales. Un enfoque innovador de liderazgo efectivo y sensibilidad a las cuestiones será vital en los próximos años: el diferencial en la Dirección de Proyectos estará en las capacidades de gestión.

### **Bibliografía**

- Asociación Española de Dirección Integrada de Proyecto – AEDIP (2007), *“El Libro Blanco de la Dirección Integrada de Proyecto”*.
- Cardona, Pablo y Wilkinson, Helen. 2006. *“Trabajo en Equipo”*, IESE.
- Construction Management Association of America. 2009. *“Time Management Procedures”*.
- Covey, Stephen. 1989. *“Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva”*.
- de Bono, Edward. 1985. *“Six Thinking Hats”*.
- de Heredia, Rafael. 1995. *“Dirección Integrada de Proyecto -DIP- Project Management”*.
- Fisher, Roger; Ury, William; Patton, Bruce. 1981. *“Obtenga el sí: el arte de negociar sin ceder”*.
- Hamilton, Albert. 2004. *“Handbook of Project Management Procedures”*

- Humero Martín, Antonio. 2010. *“Tratado Técnico Jurídico de la edificación y el Urbanismo”*.
- IESE Insight. 2009. *“De directivo a líder: un proceso de aprendizaje”*.
- LaFasto, Frank y Larson, Carl. 2001. *“When Teams Work Best”*
- Latham, Michael. 1994. *“Constructing the Team”*
- Project Management Institute (PMI). 2007. *“Guía de los fundamentos de la Dirección de proyectos PMBOOK”*, 3º Edición.
- Royal Institute of British Architects (RIBA). 2004. *“Architects Handbook of Construction Project management”*.
- Soler Severino, Manuel. 2010. *“Tratado Técnico Jurídico de la edificación y el Urbanismo”*. Tomo III Cap. V “Introducción a la DIP: Project Management”.
- Soler Severino, Manuel. 2010. *“The need for legal regulation in Spain about the figure of Project & Construction Management”*, Ponencia 37th IAHS World Congress on Housing Science.
- Standish Group International, Chaos, informe del año 1995 y subsiguientes
- Stein, Guido. 2007. *“Cambiar o no cambiar: Esa es la gestión”*.



## **LA NECESIDAD DE UNA REGULACION LEGAL EN ESPAÑA DE LA FIGURA DEL DIRECTOR DE PROYECTOS EN EDIFICACION ("PROJECT & CONSTRUCTION MANAGER")**

**Jaime Rubio Landart, Manuel José Soler Severino**

**Universidad Politécnica de Madrid. Escuela Técnica Superior de Arquitectura.  
Departamento de Construcción y Tecnología Arquitectónicas**

### **Resumen**

La crisis afecta a todos los sectores, es un terremoto en cadena que se inicio en el sector inmobiliario y se ha ido introduciendo en el resto.

Todo esto ha dado lugar a una caída brusca de la demanda de los servicios relacionados con la construcción, con un posicionamiento en "espera" de los Promotores e Inversores, que aún tienen liquidez para invertir, buscando oportunidades que lógicamente se tienen que producir en un entorno escasamente fiable como el actual.

Aquellos Inversores que vean oportunidades, se aseguraran de que los productos que van a realizar, tengan una demanda suficiente, sus costes estén en consonancia con el mercado, pero sin que aquello perjudique al resultado final, es decir manteniendo la calidad propuesta al inicio del proceso con los costes previstos, dando lugar a un control exhaustivo del producto a realizar, lo cual obligará a una gran profesionalidad por parte de los agentes implicados. Para todo esto habrá que contar con Empresas especializadas, que aporten garantías en este proceso y aseguren tanto al promotor como al Inversor en todo momento donde y en que se invierten sus recursos.

La Dirección Integrada de Proyecto ("Project Management ") aplicada al proceso constructivo es una Técnica Metodológica que ayuda a organizar, controlar y gestionar los recursos de los promotores dentro del proceso edificatorio. Cuando los recursos están limitados (que normalmente es la mayoría de las situaciones) gestionarlos de una manera eficiente se convierte en algo muy importante.

Bien, pues nos encontramos con que en esta situación actual, los recursos no solo están limitados, si no que son limitados, por lo que un control y un exhaustivo seguimiento de los mismos se convierte no solo en importante si no en fundamental.

La alternativa de contar desde el principio con un equipo especializado en desarrollar estos seguimientos interviniendo directamente para lograr que los pocos recursos disponibles se usen de la mejor manera posible requiere el empleo de una Metodología específica (Manual DIP, Matriz de Relaciones EDR, estructura de Desagregación de Proyecto EDP, Gestión y control de Riesgos, Gestión de Diseño, et..), es decir la metodología que emplean los "Projects Managers" para asegurar que los objetivos iniciales de los Promotores o Inversores se cumplan y todos los agentes que intervienen en el proceso, desde el Proyectista hasta la Empresa constructora tengan el mente objetivo del PROYECTO que van a realizar, intentando que sus intereses particulares no prevalezcan sobre los intereses generales del PROYECTO.

Dentro de los Agentes que figuran en el proceso edificatorio, el "Project Management" o DIPE (Director Integral del Proceso Edificatorio, denominación propuesta para su posible incorporación en la LOE) actualmente no figura como tal en la LOE (Ley de Ordenación de la Edificación) siendo uno de los agentes que existiendo dentro del proceso de edificación no está regulado desde el punto de vista legal, sin obligaciones, es decir; mientras es obligatorio por Ley tener un Proyectista, un constructor, una Dirección de Obra, etc. un DIPE solo le contrata el que quiere, según han ido avanzado el conocimiento de sus servicios por parte de los clientes estos han ido contratando a estos agentes, sin existir ninguna obligación legal como hemos mencionado anteriormente, luego el mercado está dictando su sentencia sobre esta nueva figura, ya que si no fuese necesario, no se le contrataría y acabaría desapareciendo del proceso edificatorio.

Una de las consecuencias, desde mi punto de vista, de la crisis existente será la obligación por parte de los promotores de una mayor profesionalidad de los agentes que intervienen en el proceso, lo cual obligara a todos aquellos agentes que la LOE no les marca conocimientos bajo el paraguas de una Titulación Universitaria como son los Proyectistas, los directores de Obra y los Directores de ejecución de Obra , a buscar fuentes de contenidos a través de Formación que contengan los conocimientos solicitados.

**Palabras clave:** Project Manager, Construction Manager, Director Integral del Proceso de Edificación, Dirección Integrada de Proyectos.



## 1. Introducción

Un análisis exhaustivo de la figura del “Project Manager” dentro del sector de la edificación, nos muestra un crecimiento sostenido de la citada figura, con muchas indefiniciones legales recogidas en las diferentes normativas, en la mayoría prácticamente inexistente, se estima que se incorpore de una forma independiente, con obligaciones y garantías como otros agentes que ejercen su función en este sector.

Desde 1990, la Metodología de la Dirección Integrada de Proyecto ha estado en constante evolución. Según datos obtenidos conjuntamente con AEDIP, el sector creció en torno a <sup>(1)</sup>:

1990 – 2000, crecimiento sostenido medio del 18,34 %

2000 – 2007, crecimiento sostenido medio del 24,31 %

2007 – 2009, crecimiento sostenido medio del 8,92 % (coincidiendo con la crisis económica)

Estos datos medios positivos, los cuales son lógicos del 1990 al 2007, ya que era un sector inexistente en la edificación, han logrado que la DIP (“Dirección Integrada de Proyecto”) se haya establecido y consolidado dentro de la Edificación.

Uno de los datos fundamentales ha sido el gran crecimiento en la Administración Pública, ya que de un 5 % de la facturación total del sector en el año 2005, se ha pasado a un 36% en el año 2008.

Con toda esta información de partida, nos hemos preguntado:

¿Por qué un agente dentro de un sector consolidado como el del “Project Management” en edificación, no cuenta con ninguna legislación legal que lo ampare o que le obligue?

¿Cómo se puede incorporar a un Agente como este en la Ley de Ordenación de la Edificación, con identidad propia?

Entendemos, y desde AEDIP nos lo corroboran que el “Project Manager” es la persona física y jurídica que presta, en relación con la construcción de una edificación todos o parte de los servicios relacionados <sup>(3)</sup>:

- Asistencia al PROMOTOR (Agente individualizado en la LOE) en la definición de los elementos básicos del proyecto incluyendo la ubicación, principales características, los plazos y los costes estimados.

---

(1) AEDIP (Ed. Asociación Española de Dirección Integrada de Proyecto) 2006: “Libro blanco de la dirección integrada de proyecto en construcción”, p.3

(3) CLIFFORD CHANCE LLP, Informe para AEDIP de la “Responsabilidad del Project Management en las obras de Construcción en España” 2002, p.3

- Colaboración con el PROMOTOR de la contratación de Técnicos encargados de la redacción de los proyectos, PROYECTISTAS Y DIRECCIONES FACULTATIVAS (Agentes individualizados en la LOE)
- Revisión de los proyectos y sugerencias, modificaciones o aclaraciones.
- Asistencia al PROMOTOR en la contratación de CONTRATISTAS (Agente individualizado en la LOE) y coordinando sus respectivas funciones en el proceso edificatorio.
- Seguimiento del proceso de ejecución de la obra, incluyendo los controles de los costes y del plazo de ejecución.
- Tramitación y obtención de permisos y licencias necesarios para desarrollar legalmente una edificación.
- Asistencia al PROMOTOR en la recepción de la obra y en los requerimientos de subsanación durante los diferentes periodos de garantía.

Con estas definiciones de actuación, estamos viendo que participa de las funciones del PROMOTOR, del PROYECTISTA, de la DIRECCION FACULTATIVA y del CONSTRUCTOR, afectando su actuación a los PROPIETARIOS y USUARIOS (Agentes Individualizados con Identidad propia en la LOE).

## 2. Estado de la cuestión.

La LOE (Ley de Ordenación de la Edificación) desde 1999, <sup>[6]</sup> fecha de aprobación, regula el proceso edificatorio, mediante el establecimiento de obligaciones y responsabilidades de los Agentes que intervienen, así como, establece que los citados Agentes presenten garantías frente a los propietarios o usuarios, con la finalidad de protegerlos frente a los riesgos y asegurar la calidad de lo edificado.

La actuación de cualquier agente vendrá regulada por la LOE, Disposiciones legales adicionales y los contratos.

### 2.1. Responsabilidad del Project Manager como Agente de la Edificación <sup>(2)</sup>.

El Project Manager solo será responsable bajo el régimen de la LOE si se le considera Agente de la Edificación, ya sea con individualidad y características propias, por desempeñar las funciones tipificadas por la LOE para otro Agente de la Edificación, o como "co-agente" con otro interviniente en el proceso constructivo.

(2) ARANZADI. Las sentencias del Tribunal Supremo de 3 de octubre de 1996 (Aranzadi RJ 1996\7006) y de 15 de octubre de 1996 (Aranzadi RJ 1996\7111), p.4

(6) LEY 38/1999, de 5 de noviembre (BOE de 6 de noviembre), de Ordenación de la Edificación, p.4

Su responsabilidad derivará de las tareas que realice o funciones que desempeñe, o debiera haber desempeñado, en dicho proceso, y de la forma o diligencia (o negligencia) con que las hubiere ejecutado.

Es importante señalar que no solo habrá que identificar las funciones asumidas por el Project Manager, sino analizar en detalle su contenido y como se han, o deberían haberse, ejecutado. Así, por ejemplo:

- La definición de las características básicas del proyecto, su revisión y propuesta de modificación puede limitarse a aspectos económicos, estéticos y funcionales, o llegar incluso a confundirse con la propia tarea del proyectista;
- La elaboración en el proceso de contratación de los técnicos y empresas constructoras puede realizarse solo desde un punto de vista técnico-económico o incluir la redacción y negociación de los contratos correspondientes; o
- El seguimiento del proceso de ejecución de la obra puede limitarse a una revisión aparente de la calidad y un control detallado de los costes, o incluir las funciones habituales del director de obra.

## 2.2. Responsabilidad del Project Manager como "gestor constructivo" en la jurisprudencia sobre el artículo 1591 del Código Civil <sup>(4)</sup>.

Dada su reciente aprobación, todavía no hay jurisprudencia que pueda orientarnos sobre el régimen de responsabilidades del Project Manager a la luz de la LOE, por lo que conviene acudir al criterio jurisprudencial recaído sobre el artículo 1.591 del Código Civil. Aunque la mayor parte de la doctrina considera que el artículo citado ha sido tácitamente derogado por la Disposición Derogatoria UNITA de la LOE, también es cierto que la jurisprudencia recaída sobre este precepto habrá de ser tenida en consideración a la hora de interpretar la LOE.

A la luz de la jurisprudencia recaída sobre el artículo 1.591 del Código Civil, consideramos que el Project Manager debe incluirse en el régimen de responsabilidad civil de los agentes que intervienen en el proceso de la edificación que define el artículo 17 de la LOE. Así:

(4) GARCIA – ERVITI, FEDERICO (Ed. REVERTE, 2006: "Compendio de Arquitectura Legal", p.5

· La sentencia número 250/2001 del Tribunal Supremo de 15 de marzo de 2001 (Art. RJ 2001\3194) incluye dentro de los sujetos responsables a la luz del artículo 1.591 del Código Civil al llamado "gestor constructivo". En el caso que analiza dicha sentencia la entidad en cuestión había sido demandada por haber llevado a cabo en el proceso constructivo del edificio, "de forma directa y personal, labores de estructuración directivas y de coordinación de la obra, realizando tareas de control técnico, aunque no propia y materialmente edificativas no obstante su profesión de Aparejador, así como de publicidad y venta del inmueble, habiendo tornado decisiones por su cuenta de variación de las obras, variaciones que perjudicaron notablemente la calidad de la edificación. Las actividades llevadas a cabo son las de pleno gestor constructivo." El Tribunal de Instancia declaró la responsabilidad del gestor con base en el artículo 1.591 del Código Civil en virtud del contrato suscrito con la promotora del edificio. El Tribunal Supremo confirmó la condena del Tribunal de Instancia "en razón de darse la probada intervención gestora directa" y

· Las sentencias del Tribunal Supremo de 3 de octubre de 1996 (Aranzadi RJ 1996\7006) y de 15 de octubre de 1996 (Aranzadi RJ 1996\7111), señalan que "las actividades de gestión, administración y dirección del proceso edificativo son propias de los promotores y los que las llevan a cabo no quedan excluidos de la responsabilidad decenal", de forma que "adoptar otro criterio significaría desamparar a los adquirentes de los pisos frente a la mayor o menor solvencia de los demás intervinientes en la construcción". En definitiva, según la Sentencia comentada, "las sociedades de gestión, cuando de hecho son auténticas promotoras, según el sentido jurisprudencial, no pueden quedar excluidas de la responsabilidad decenal por el hecho de interponer, mediante un contrato de adhesión la figura de una Comunidad de Propietarios, si ello además, como ocurre en el supuesto de autos, reviste la finalidad fraudulenta de evitar que se les aplique el artículo 1.591 del Código Civil".

### 2.3. Conclusiones sobre la Jurisprudencia.

A.- Tomando en cuenta todas las definiciones escogidas y definido al alcance general del servicio DIP, el Project Manager ofrece además una serie de ventajas que inciden en los tres pilares básicos del proceso constructivo: Tecnología (Calidad), Coste y Plazos <sup>[7], [8], [9]</sup>.

---

(7) MURRAY, M y LANGFORD, D. (Ed. RIBA Enterprises) 2004 : Architects Handbook of Construction Project Management", p.6

(8) PMI Guía de los fundamentos del Project Management PMI (2004) PM BOOK, p.6

(9) SERER FIGUEROA, M. (Ed. UPC) 2001: "Gestión Integrada de proyectos", p.6

B.- En general, el Project Management garantiza que el proyecto se va a realizar con los fondos asignados y en el plazo de tiempo previsto. Estos beneficios son claramente tangibles, debido fundamentalmente a que se pueden materializar y cuantificar en cifras y, por consiguiente, controlar a través de mediciones parciales durante la ejecución del proyecto <sup>[8], [9]</sup>.  
Aparte de estos beneficios claramente identificables existen otros que hacen de este servicio una herramienta estratégica en una inversión: <sup>[5]</sup>

1.- Actúa en representación de la propiedad y se encarga del control de todo el desarrollo del proyecto para lograr una optimización de la rentabilidad de la inversión. Es decir, el Project Manager tiene los mismos objetivos que la Propiedad.

2.- Identifica las necesidades del Cliente con un enfoque previsional. La propiedad mantiene su autoridad y control durante todo el proceso, es decir, recupera el protagonismo perdido en el método tradicional.

3.- Establece unos objetivos claros y razonables y logra un equilibrio entre ellos.

4.- Concibe la gestión como un proceso y se basa en un enfoque sistémico. Evita la “estanqueidad” de las diferentes fases de un proceso constructivo.

5.- Define además las expectativas de todas las partes interesadas y es responsable que la relación entre ellas se desarrolle con la mejor comunicación no obstante la diferencia de los diferentes agentes que intervienen en el proceso.

6.- Abordar el proyecto de forma integral lo que conlleva a una optimización de los medios y recursos, que le permite evitar la dilución de responsabilidades y la distracción de recursos por parte de la propiedad para un Proyecto que no es el objeto de su negocio.

7.- Gestiona los riesgos durante todo el proyecto para garantizar la entrega del producto en plazo, dentro del presupuesto, con los requisitos de calidad establecidos y a satisfacción de todas las partes del proyecto.

8.- Actuación oportuna para anticipar y corregir desviaciones asegurando la culminación del Proyecto en el tiempo, coste y calidad planificados dentro del alcance definido. Los problemas se descubren con antelación suficiente para aportar soluciones correctas.

La DIP se aplica a lo largo de todo el ciclo de vida del proyecto y cuanto antes comienza a actuar, mejores resultados serán obtenidos porque en la medida que avanza el proyecto las posibilidades de minimizar los riesgos disminuyen a la vez que el impacto de los mismos aumenta.

---

(5) HUMERO MARTIN, ANTONIO (Ed. ARANZADI 2009 5 Tomos) “Tratado Técnico Jurídico de la edificación y el Urbanismo”, p.7

(8) PMI Guía de los fundamentos del Project Management PMI (2004) PM BOOK, p.7

(9) SERER FIGUEROA, M. (Ed. UPC) 2001: “Gestión Integrada de proyectos”, p.7

### 3. Propuesta de actuación.

Dentro de los Agentes que figuran en el proceso edificatorio, el "Project Management" o DIPE <sup>(10)</sup> (Director Integral del Proceso Edificatorio, denominación propuesta para su posible incorporación en la LOE) actualmente no figura como tal en la LOE (Ley de Ordenación de la Edificación) siendo uno de los agentes que existiendo dentro del proceso de edificación no está regulado desde el punto de vista legal, sin obligaciones, es decir; mientras es obligatorio por Ley tener un Proyectista, un constructor, una Dirección de Obra, etc. un DIPE solo le contrata el que quiere, según han ido avanzando el conocimiento de sus servicios por parte de los clientes estos han ido contratando a estos agentes, sin existir ninguna obligación legal como hemos mencionado anteriormente, luego el mercado está dictando su sentencia sobre esta nueva figura, ya que si no fuese necesario, no se le contrataría y acabaría desapareciendo del proceso edificatorio.

Una de las consecuencias, desde nuestro punto de vista, de la crisis existente será la obligación por parte de los promotores de una mayor profesionalidad de los agentes que intervienen en el proceso, lo cual obligará a todos aquellos agentes que la LOE no les marca conocimientos bajo el paraguas de una Titulación Universitaria como son los Proyectistas, los Directores de Obra o los Directores de Ejecución de Obra, a buscar fuentes de contenidos a través de Cursos de carácter profesional que contengan los conocimientos solicitados, para establecer unas garantías y evitar la intrusión en un sector muy afectado por la crisis.

El D.I.P.E. (Director Integral del Proceso Edificatorio) como agente con identidad propia deberá ser externo todos los Agentes que intervienen, esta traducción hace referencia a una figura que dependiendo del Promotor, vigila coordina y controla todo el proceso integrando a las Técnicas y metodologías de la gestión de proyectos, con todos los agentes que intervienen en el proceso.

Será considerado DIPE, cualquier persona física o jurídica, pública o privada que en delegación del Promotor y bajo un contrato con él, Gestione y Coordine con todos los agentes que intervienen en el proceso edificatorio.

También deberá gestionar ante la administración y en nombre del promotor todos los permisos y licencias administrativas para poder desarrollar la edificación.

Es importante definir sus obligaciones, ya que existen responsabilidades derivadas de su actuación profesional que pueden afectar a otros agentes que intervienen de forma global o parcial en este proceso de la edificación.

---

(10) SOLER SEVERINO, M (2010). Tesis en la ETSAM de la UPM sobre "La influencia de la Dirección Integrada de Proyectos en el sector Inmobiliario", p.8

Son obligaciones del DIPE:

Estar en posesión de la titulación o capacitación profesional que habilita el cumplimiento de las condiciones exigibles para actuar como Consultor delegado en el Proceso de la edificación.

(En los países anglosajones es obligatoria la certificación profesional por Asociaciones reconocidas como PMI (Project Management Institute) o PRINCE2. (UK)

Designar al responsable de la misma y a su equipo, que asumirán las funciones como representante legal del DIPE en el proceso.

Asumir las funciones del PROMOTOR frente a los agentes que intervienen en el Proceso, asumiendo su representación y decisiones.

Suscribir los SEGUROS que garanticen su actuación frente a los Propietarios y Usuarios.

Cumplir las disposiciones legales que le afecten, incluyendo la responsabilidad derivada de los contratos existentes.

#### **4. Conclusiones**

En definitiva que analizando lo anterior, según el Artículo 8. Concepto, se considera agente de la edificación toda persona física y jurídica que interviene en la edificación, luego el DIPE interviene de forma muy activa en el Proceso edificatorio.

La jurisprudencia, que puede convertirse en Ley, ya que las sentencias se van incorporando como referencias a los procesos judiciales, condena al Gestor de Proyectos, al participar conjuntamente con otros Agentes y le marca un periodo de responsabilidad de 10 años, luego eso genera la obligación de tener un seguro de Responsabilidad decenal de acuerdo a la LOE como otros Agentes.

Por todo lo antes reseñado sería fundamental su incorporación como Agente con identidad propia en la Ley de Ordenación de la edificación para regular una profesión que interviene en el sector Público y Privado y aún no está regulada.

#### **5. Discusiones**

¿Es el Director Integral del Proceso edificatorio, Agente de la LOE?

¿Debe tener el DIPE, identidad propia dentro de la LOE?

¿Qué tipo de formación es la más idónea para un DIPE?

¿Puede ser una alternativa o salida profesional para los técnicos en edificación?

¿Se puede incorporar a los proyectos que realiza la administración?

En definitiva, nos encontramos en que es un debate muy interesante dentro del sector de la Edificación.

---

(10) SOLER SEVERINO, M (2010). Tesis en la ETSAM de la UPM sobre "La influencia de la Dirección Integrada de Proyectos en el sector Inmobiliario", p.9

## 6. Agradecimientos

Pedro Dubie, Secretario de AEDIP, por su contribución al facilitarnos todos los datos de la Asociación Española de dirección Integrada de Proyecto y atendernos en todo momento para poder enfocar este artículo.

## 7. Bibliografía:

- (1) AEDIP (Ed. Asociación Española de Dirección Integrada de Proyecto) 2006: "Libro blanco de la dirección integrada de proyecto en construcción".
- (2) ARANZADI. Las sentencias del Tribunal Supremo de 3 de octubre de 1996 (Aranzadi RJ 1996\7006) y de 15 de octubre de 1996 (Aranzadi RJ 1996\7111),
- (3) CLIFFORD CHANCE LLP, Informe para AEDIP de la "Responsabilidad del Project Management en las obras de Construcción en España" 2002
- (4) GARCIA – ERVITI, FEDERICO (Ed. REVERTE, 2006: "Compendio de Arquitectura Legal"
- (5) HUMERO MARTIN, ANTONIO (Ed. ARANZADI 2009 5 Tomos) "Tratado Técnico Jurídico de la edificación y el Urbanismo".
- (6) LEY 38/1999, de 5 de noviembre (BOE de 6 de noviembre), de Ordenación de la Edificación.
- (7) MURRAY, M y LANGFORD, D. (Ed. RIBA Enterprises) 2004 : Architects Handbook of Construcción Project Management"
- (8) PMI Guía de los fundamentos del Project Management PMI (2004) PM BOOK.
- (9) SERER FIGUEROA, M. (Ed. UPC) 2001: "Gestión Integrada de proyectos"
- (10) SOLER SEVERINO, M (2010). Tesis en la ETSAM de la UPM sobre "La influencia de la Dirección Integrada de Proyectos en el sector Inmobiliario"



## **LA NECESIDAD DE UNA REGULACION LEGAL EN ESPAÑA DE LA FIGURA DEL DIRECTOR DE PROYECTOS EN EDIFICACION (“PROJECT & CONSTRUCTION MANAGER”)**

**Jaime Rubio Landart**

Doctor Arquitecto. Profesor Titular de la ETSAM de la UPM

**Manuel José Soler Severino**

Arquitecto. Profesor Asociado de la ETSAM de la UPM

Departamento de Construcción y Tecnología Arquitectónica  
Escuela Técnica Superior de Arquitectura de Madrid - ETSAM  
Universidad Politécnica de Madrid - UPM  
e-mail: manueljose.soler@upm.es

**Key words:** Project Manager, Construction Manager, Integral Project Director

### **Abstract**

La figura del Project Manager en edificación ha crecido exponencialmente en España desde el año 1990, año en que empezó a introducirse por parte de empresas Multinacionales Extranjeras, debido a la demanda de sus clientes Internacionales para poder realizar edificios a imagen y semejanza de la gestión realizada en sus países de origen, hasta la actualidad (2010). La regulación legal es inexistente, en España. La Ley de Ordenación de la Edificación no lo incluye como agente con identidad propia, ni habla de sus deberes y obligaciones.

¿Si los principales proyectos de edificación se realizan con la incorporación de un “Project Manager”, porque no se refleja en la normativa?.

¿Si la Administración Pública incorpora los servicios de “Project Management” en determinados contratos, porque no está regulado legalmente?

En este artículo pretendemos dar un acercamiento y servir de base para una posible discusión sobre su incorporación en la Ley de Ordenación de la Edificación (LOE), como agente independiente, con sus deberes, obligaciones y responsabilidades, por eso pretendemos darle un nombre en castellano, así como atribuciones relacionadas con sus cometidos en la edificación.

Para lo cual hemos analizado los datos de partida facilitados en una investigación conjunta entre la ETSAM y AEDIP, contando con todas las facilidades de D. Pedro Dubié, secretario de AEDIP (Asociación Española de Dirección Integrada de Proyecto), patronal compuesta por las principales empresas que realizan esta actividad en España, y junto con un estudio encargado al prestigioso bufete inglés CLIFORD CHANCE como base para sacar las conclusiones que se pueden implementar en la normativa Española basada en la ley de Ordenación de la Edificación de 1999.

La conclusión es ofrecer en esta investigación un posible borrador para su posterior discusión y que facilite la necesidad de regular esta figura tan demandada en el mercado español.

## 1 Introducción

Un análisis exhaustivo de la figura del "Project Manager" dentro del sector de la edificación, nos muestra un crecimiento sostenido de la citada figura, con muchas indefiniciones legales recogidas en las diferentes normativas, en la mayoría prácticamente inexistente, se estima que se incorpore de una forma independiente, con obligaciones y garantías como otros agentes que ejercen su función en este sector.

Desde 1990, la Metodología de la Dirección Integrada de Proyecto ha estado en constante evolución. Según datos obtenidos conjuntamente con AEDIP, el sector creció en torno a: [1]

1990 – 2000, crecimiento sostenido medio del 18,34 %

2000 – 2007, crecimiento sostenido medio del 24,31 %

2007 – 2009, crecimiento sostenido medio del 8,92 % (coincidiendo con la crisis económica)

Estos datos medios positivos, los cuales son lógicos del 1990 al 2007, ya que era un sector inexistente en la edificación, han logrado que la DIP ("Dirección Integrada de Proyecto") se haya establecido y consolidado dentro de la Edificación.

Uno de los datos fundamentales ha sido el gran crecimiento en la Administración Pública, ya que de un 5 % de la facturación total del sector en el año 2005, se ha pasado a un 36% en el año 2008.

Con toda esta información de partida, nos hemos preguntado:

¿Por qué un agente dentro de un sector consolidado como el del "Project Management" en edificación, no cuenta con ninguna legislación legal que lo ampare o que le obligue?

¿Cómo se puede incorporar a un Agente como este en la Ley de Ordenación de la Edificación, con identidad propia?

Entendemos, y desde AEDIP nos lo corroboran que el "Project Manager" es la persona física y jurídica que presta, en relación con la construcción de una edificación todos o parte de los servicios relacionados: [3]

- Asistencia al PROMOTOR (Agente individualizado en la LOE) en la definición de los elementos básicos del proyecto incluyendo la ubicación, principales características, los plazos y los costes estimados.
- Colaboración con el PROMOTOR de la contratación de Técnicos encargados de la redacción de los proyectos, PROYECTISTAS Y DIRECCIONES FACULTATIVAS (Agentes individualizados en la LOE)
- Revisión de los proyectos y sugerencias, modificaciones o aclaraciones.
- Asistencia al PROMOTOR en la contratación de CONTRATISTAS (Agente individualizado en la LOE) y coordinando sus respectivas funciones en el proceso edificatorio.
- Seguimiento del proceso de ejecución de la obra, incluyendo los controles de los costes y del plazo de ejecución.
- Tramitación y obtención de permisos y licencias necesarios para desarrollar legalmente una edificación.
- Asistencia al PROMOTOR en la recepción de la obra y en los requerimientos de subsanación durante los diferentes periodos de garantía.

Con estas definiciones de actuación, estamos viendo que participa de las funciones del PROMOTOR, del PROYECTISTA, de la DIRECCION FACULTATIVA y del CONSTRUCTOR, afectando su actuación a los PROPIETARIOS y USUARIOS (Agentes Individualizados con Identidad propia en la LOE).

## **2 Estado de la cuestión.**

La LOE (Ley de Ordenación de la Edificación) desde 1999, [6] fecha de aprobación, regula el proceso edificatorio, mediante el establecimiento de obligaciones y responsabilidades de los Agentes que intervienen, así como, establece que los citados Agentes presenten garantías frente a los propietarios o usuarios, con la finalidad de protegerlos frente a los riesgos y asegurar la calidad de lo edificado.

La actuación de cualquier agente vendrá regulada por la LOE, Disposiciones legales adicionales y los contratos.

### **2.1 Responsabilidad del Project Manager como Agente de la Edificación. [2]**

El Project Manager solo será responsable bajo el régimen de la LOE si se le considera Agente de la Edificación, ya sea con individualidad y características propias, por desempeñar las funciones tipificadas por la LOE para otro Agente de la Edificación, o como "co-agente" con otro interviniente en el proceso constructivo.

Su responsabilidad derivará de las tareas que realice o funciones que desempeñe, o debiera haber desempeñado, en dicho proceso, y de la forma o diligencia (o negligencia) con que las hubiere ejecutado.

Es importante señalar que no solo habrá que identificar las funciones asumidas por el Project Manager, sino analizar en detalle su contenido y como se han, o deberían haberse, ejecutado. Así, por ejemplo:

- La definición de las características básicas del proyecto, su revisión y propuesta de modificación puede limitarse a aspectos económicos, estéticos y funcionales, o llegar incluso a confundirse con la propia tarea del proyectista;
- La elaboración en el proceso de contratación de los técnicos y empresas constructoras puede realizarse solo desde un punto de vista técnico-económico o incluir la redacción y negociación de los contratos correspondientes; o
- El seguimiento del proceso de ejecución de la obra puede limitarse a una revisión aparente de la calidad y un control detallado de los costes, o incluir las funciones habituales del director de obra.

## **2.2 Responsabilidad del Project Manager como "gestor constructivo" en la jurisprudencia sobre el artículo 1591 del Código Civil. [4]**

Dada su reciente aprobación, todavía no hay jurisprudencia que pueda orientarnos sobre el régimen de responsabilidades del Project Manager a la luz de la LOE, por lo que conviene acudir al criterio jurisprudencial recaído sobre el artículo 1.591 del Código Civil. Aunque la mayor parte de la doctrina considera que el artículo citado ha sido tácitamente derogado por la Disposición Derogatoria UNITA de la LOE, también es cierto que la jurisprudencia recaída sobre este precepto habrá de ser tenida en consideración a la hora de interpretar la LOE.

A la luz de la jurisprudencia recaída sobre el artículo 1.591 del Código Civil, consideramos que el Project Manager debe incluirse en el régimen de responsabilidad civil de los agentes que intervienen en el proceso de la edificación que define el artículo 17 de la LOE. Así:

- La sentencia número 250/2001 del Tribunal Supremo de 15 de marzo de 2001 (Art. RJ 2001\3194) incluye dentro de los sujetos responsables a la luz del artículo 1.591 del Código Civil al llamado "gestor constructivo". En el caso que analiza dicha sentencia la entidad en cuestión había sido demandada por haber llevado a cabo en el proceso constructivo del edificio, "de forma directa y personal, labores de estructuración directivas y de coordinación de la obra, realizando tareas de control técnico, aunque no propia y materialmente edificativas no obstante su profesión de Aparejador, así como de publicidad y venta del inmueble, habiendo tornado decisiones por su cuenta de variación de las obras, variaciones que perjudicaron notablemente la calidad de la edificación. Las actividades llevadas a cabo son las de pleno gestor constructivo." El Tribunal de Instancia declaró la responsabilidad del gestor con base en el artículo 1.591 del Código Civil en virtud del contrato suscrito con la promotora del edificio. El Tribunal Supremo confirmó la condena del Tribunal de Instancia "en razón de darse la probada intervención gestora directa"6e\ gestor; y
- Las sentencias del Tribunal Supremo de 3 de octubre de 1996 (Aranzadi RJ 1996\7006) y de 15 de octubre de 1996 (Aranzadi RJ 1996\7111), señalan que "las actividades de gestión, administración y dirección del proceso edificativo son propias de los promotores y los que las llevan a cabo no quedan excluidos de la responsabilidad decenal", de forma que "adoptar otro criterio significaría desamparar a los adquirentes de los pisos frente a la mayor o menor solvencia de los demás intervinientes en la construcción". En definitiva, según la Sentencia comentada, "las sociedades de gestión, cuando de hecho son auténticas promotoras, según el sentido jurisprudencial, no pueden quedar excluidas de la responsabilidad decenal por el hecho de interponer, mediante un contrato de adhesión la figura de una Comunidad de Propietarios, si ello además, como ocurre en el supuesto de autos, reviste la finalidad fraudulenta de evitar que se les aplique el artículo 1.591 del Codito Civil".

### 2.3. Conclusiones sobre la Jurisprudencia.

A.- Tomando en cuenta todas las definiciones escogidas y definido al alcance general del servicio DIP, el Project Manager ofrece además una serie de ventajas que inciden en los tres pilares básicos del proceso constructivo: Tecnología (Calidad), Coste y Plazos. [7], [8], [9]

B.- En general, el Project Management garantiza que el proyecto se va a realizar con los fondos asignados y en el plazo de tiempo previsto. Estos beneficios son claramente tangibles, debido fundamentalmente a que se pueden materializar y cuantificar en cifras y, por consiguiente, controlar a través de mediciones parciales durante la ejecución del proyecto. [8], [9]

Aparte de estos beneficios claramente identificables existen otros que hacen de este servicio una herramienta estratégica en una inversión: [5]

- 1) Actúa en representación de la propiedad y se encarga del control de todo el desarrollo del proyecto para lograr una optimización de la rentabilidad de la inversión. Es decir, el Project Manager tiene los mismos objetivos que la Propiedad.
- 2) Identifica las necesidades del Cliente con un enfoque previsional. La propiedad mantiene su autoridad y control durante todo el proceso, es decir, recupera el protagonismo perdido en el método tradicional.
- 3) Establece unos objetivos claros y razonables y logra un equilibrio entre ellos.
- 4) Concibe la gestión como un proceso y se basa en un enfoque sistémico. Evita la “estanciedad” de las diferentes fases de un proceso constructivo.
- 5) Define además las expectativas de todas las partes interesadas y es responsable que la relación entre ellas se desarrolle con la mejor comunicación no obstante la diferencia de los diferentes agentes que intervienen en el proceso.
- 6) Abordar el proyecto de forma integral lo que conlleva a una optimización de los medios y recursos, que le permite evitar la dilución de responsabilidades y la distracción de recursos por parte de la propiedad para un Proyecto que no es el objeto de su negocio.
- 7) Gestiona los riesgos durante todo el proyecto para garantizar la entrega del producto en plazo, dentro del presupuesto, con los requisitos de calidad establecidos y a satisfacción de todas las partes del proyecto.
- 8) Actuación oportuna para anticipar y corregir desviaciones asegurando la culminación del Proyecto en el tiempo, coste y calidad planificados dentro del alcance definido. Los problemas se descubren con antelación suficiente para aportar soluciones correctas.

La DIP se aplica a lo largo de todo el ciclo de vida del proyecto y cuanto antes comienza a actuar, mejores resultados serán obtenidos porque en la medida que avanza el proyecto las posibilidades de minimizar los riesgos disminuyen a la vez que el impacto de los mismos aumenta.

### 3 Propuesta de actuación.

Dentro de los Agentes que figuran en el proceso edificatorio, el “Project Management” o DIPE [10] (Director Integral del Proceso Edificatorio, denominación propuesta para su posible incorporación en la LOE) actualmente no figura como tal en la LOE (Ley de Ordenación de la Edificación) siendo uno de los agentes que existiendo dentro del proceso de edificación no está regulado desde el punto de vista legal, sin obligaciones, es decir; mientras es obligatorio por Ley tener un Proyectista, un constructor, una Dirección de Obra, etc. un DIPE solo le contrata el que quiere, según han ido avanzado el conocimiento de sus servicios por parte de los clientes estos han ido contratando a estos agentes, sin existir ninguna obligación legal como hemos mencionado anteriormente, luego el mercado está dictando su sentencia sobre esta nueva figura, ya que si no fuese necesario, no se le contrataría y acabaría desapareciendo del proceso edificatorio.

Una de las consecuencia, desde nuestro punto de vista, de la crisis existente será la obligación por parte de los promotores de una mayor profesionalidad de los agentes que intervienen en el proceso, lo cual obligara a todos aquellos agentes que la LOE no les marca conocimientos bajo el paraguas de una Titulación Universitaria como son los Proyectistas, los Directores de Obra o los Directores de Ejecución de Obra , a buscar fuentes de contenidos a través de Cursos de carácter profesional que contengan los conocimientos solicitados, para establecer unas garantías y evitar la intrusión en un sector muy afectado por la crisis.

El D.I.P.E. (Director Integral del Proceso Edificatorio) como agente con identidad propia deberá ser externo todos los Agentes que intervienen, esta traducción hace referencia a una figura que dependiendo del Promotor, vigila coordina y controla todo el proceso integrando a las Técnicas y metodologías de la gestión de proyectos, con todos los agentes que intervienen en el proceso.

Será considerado DIPE, cualquier persona física o jurídica, pública o privada que en delegación del Promotor y bajo un contrato con él, Gestione y Coordine con todos los agentes que intervienen en el proceso edificatorio.

También deberá gestionar ante la administración y en nombre del promotor todos los permisos y licencias administrativas para poder desarrollar la edificación.

Es importante definir sus obligaciones, ya que existen responsabilidades derivadas de su actuación profesional que pueden afectar a otros agentes que intervienen de forma global o parcial en este proceso de la edificación.

Son obligaciones del DIPE:

- a) Estar en posesión de la titulación o capacitación profesional que habilita el cumplimiento de las condiciones exigibles para actuar como Consultor delegado en el Proceso de la edificación. (En los países anglosajones es obligatoria la certificación profesional por Asociaciones reconocidas como PMI (Project Management Institute) o PRINCE2. (UK)
- b) Designar al responsable de la misma y a su equipo, que asumirán las funciones como representante legal del DIPE en el proceso.
- c) Asumir las funciones del PROMOTOR frente a los agentes que intervienen en el Proceso, asumiendo su representación y decisiones.

- d) Suscribir los SEGUROS que garanticen su actuación frente a los Propietarios y Usuarios.
- e) Cumplir las disposiciones legales que le afecten, incluyendo la responsabilidad derivada de los contratos existentes.

## **4 Conclusiones**

En definitiva que analizando lo anterior, según el Artículo 8. Concepto, se considera agente de la edificación toda persona física y jurídica que interviene en la edificación, luego el DIPE interviene de forma muy activa en el Proceso edificatorio.

La jurisprudencia, que puede convertirse en Ley, ya que las sentencias se van incorporando como referencias a los procesos judiciales, condena al Gestor de Proyectos, al participar conjuntamente con otros Agentes y le marca un periodo de responsabilidad de 10 años, luego eso genera la obligación de tener un seguro de Responsabilidad decenal de acuerdo a la LOE como otros Agentes.

Por todo lo antes reseñado sería fundamental su incorporación como Agente con identidad propia en la Ley de Ordenación de la edificación para regular una profesión que interviene en el sector Público y Privado y aún no está regulada.

## **Agradecimientos**

Pedro Dubie, Secretario de AEDIP, por su contribución al facilitarnos todos los datos de la Asociación Española de dirección Integrada de Proyecto y atendernos en todo momento para poder enfocar este artículo.

## Referencias:

- [1] AEDIP (Ed. Asociación Española de Dirección Integrada de Proyecto) 2006: “Libro blanco de la dirección integrada de proyecto en construcción”.
- [2] ARANZADI. Las sentencias del Tribunal Supremo de 3 de octubre de 1996 (Aranzadi RJ 1996\7006) y de 15 de octubre de 1996 (Aranzadi RJ 1996\7111),
- [3] CLIFFORD CHANCE LLP, Informe para AEDIP de la “Responsabilidad del Project Management en las obras de Construcción en España” 2002
- [4] GARCIA – ERVITI, FEDERICO (Ed. REVERTE, 2006: “Compendio de Arquitectura Legal”
- [5] HUMERO MARTIN, ANTONIO (Ed. ARANZADI 2009 5 Tomos) “Tratado Técnico Jurídico de la edificación y el Urbanismo”.
- [6] LEY 38/1999, de 5 de noviembre (BOE de 6 de noviembre), de Ordenación de la Edificación.
- [7] MURRAY, M y LANGFORD, D. (Ed. RIBA Enterprises) 2004 : Architects Handbook of Construcccion Project Management”
- [8] PMI Guía de los fundamentos del Project Management PMI (2004) PM BOOK.
- [9] SERER FIGUEROA, M. (Ed. UPC) 2001: “Gestión Integrada de proyectos”
- [10] SOLER SEVERINO, M (2010). Tesis en la ETSAM de la UPM sobre “La influencia de la Dirección Integrada de Proyectos en el sector Inmobiliario”



## **2.- REHABILITACIÓN**

### **7.- Gestión, financiación y costes**

# **LA FINANCIACION PUBLICO-PRIVADA (PPP-PPI) COMO ALTERNATIVA A LA REHABILITACION DEL PATRIMONIO DEL ESTADO**

1er AUTOR<sup>1</sup> **Manuel José Soler Severino**

2º AUTOR<sup>2</sup> **Antonio Eduardo Humero Martín**

3º AUTOR<sup>3</sup> **Antonio Rodríguez Rodríguez**

1 Ref. curricular breve. Arquitecto. Profesor Asociado de la ETSAM-UPM. Director Máster MeDIP  
e-mail. [manueljose.soler@upm.es](mailto:manueljose.soler@upm.es)

2 Ref. curricular breve. Dr. Arquitecto. Profesor Titular de la ETSAM-UPM. Director Cátedra de Valoraciones  
e-mail. [a.humero@upm.es](mailto:a.humero@upm.es)

3 Ref. curricular breve. Arquitecto. Profesor Responsable del laboratorio de Materiales de la ETSAM-UPM  
e-mail. [antonio.rodriguez.rodriguez@upm.es](mailto:antonio.rodriguez.rodriguez@upm.es)

**Palabras clave:** “Project & Construction Manager”, Financiación Público-Privada

## **RESUMEN DE LA PONENCIA EN ESPAÑOL**

En la actualidad, la administración española tiene pocos recursos económicos disponibles para la rehabilitación del patrimonio, para lo cual necesitarían una financiación externa, realizada por fondos privados.

La Dirección Integrada de Proyecto (“Project Management”) aplicada al proceso constructivo es una Técnica Metodológica que ayuda a organizar, controlar y gestionar los recursos de los promotores dentro del proceso edificatorio. Cuando los recursos están limitados (que normalmente es la mayoría de las situaciones) gestionarlos de una manera eficiente se convierte en algo muy importante.

La financiación público-privada es una forma de no consolidar la deuda dentro del balance de la Administración Pública, según los criterios del SEC-95 EUROSTAT que, transfiriendo dos riesgos de los tres citados a continuación al sector privado puede ser que no se consolide la deuda dentro del balance de la Administración.

---

1 Ref. curricular breve. Arquitecto. Profesor Asociado de la ETSAM-UPM. Director Máster MeDIP

2 Ref. curricular breve. Dr. Arquitecto. Profesor Titular de la ETSAM-UPM. Director Cátedra de Valoraciones

3 Ref. curricular breve. Arquitecto. Profesor Responsable del laboratorio de Materiales de la ETSAM - UPM

Los riesgos fundamentales son:

- Riesgo de construcción
- Riesgo de disponibilidad
- Riesgo de demanda

Existen múltiples modelos de transmisión de riesgos:

- BOT (Build-Operate-Transfer): el concesionario construye, mantiene y opera el bien y lo transfiere al final del periodo de concesión o de la duración del contrato a su dueño.
- BOOT (Build-Own-Operate-Transfer): como BOT, pero sin opción de compra/devolución anticipada por el cliente/la administración
- BLOT (Build-Lease—Operate-Transfer): el concesionario construye el bien, es desde el primer momento propiedad del cliente/de la administración, mantiene y opera el bien y lo transfiere al final del periodo
- DBFO (Design-Build-Finance-Operate)

Sería importante, a través de un amplio conocimiento de estos sistemas y modelos de financiación público-privada que no afecten al déficit del Estado, poder aplicar conceptos ya probados en Hospitales, Cárceles, Institutos de Enseñanza, etc. al patrimonio histórico del Estado.

## PONENCIA

La situación actual en España, con la crisis existente es un obstáculo para realizar, por parte de la Administración, cualquier tipo de Inversión en su patrimonio, ya que existe un endurecimiento de las condiciones económicas, una aversión extrema al riesgo, grandes tensiones de liquidez, problemas de solvencia, acrecentados por la alta prima de riesgo del Estado, lo cual repercute en una reducción del crecimiento de la deuda financiada por el sector privado, incrementando los costes de financiación de los bancos.

Existen otras características endógenas, como la falta de enfoques estandarizados y planificados, una licitación suficientemente estructurada en todo el territorio, sería importante investigar en otro artículo la homologación en toda la comunidad económica europea de este tipo de proyectos, la visión a corto plazo estamos hablando de unos 4 años, por lo que la administración debería programarse para actuar en sus edificios (dependiendo de su estado ) en periodos decenales.

Hay que distinguir que los edificios son de uso público y su titularidad corresponde al Estado o a sus Entidades delegadas y el proceso de realización de la intervención debería comprender los siguientes procesos:

- *Desarrollo, que le debería corresponder al Estado.*

*Los siguientes serían responsabilidad privada bajo vigilancia del estado o entidades delegadas.*

- *Planificación*
- *Construcción*

- *Conservación*
- *Financiación*
- *Explotación*

*Tradicionalmente han sido responsabilidad absoluta del Estado y de sus Entidades delegadas, por lo que con este sistema sería responsabilidad de entidades privadas.*

Los modelos de FINANCIACION son los siguientes:

- 1. Pública, con cargo al Presupuesto Público (la forma actual)
- 2. Privada, con repercusión en los Presupuestos Públicos
- 3. Privada, sin repercusión en los Presupuestos Públicos
- 4. Mixta, conjuntamente por los Sectores Privado y Público, con cierta repercusión en los Presupuestos Públicos

### **LA COLABORACIÓN PÚBLICO-PRIVADA Y EL SISTEMA PROJECT FINANCE**

Vamos a analizar la definición de este concepto fundamental a la hora de organizar este sistema, para evitar que el Estado tenga que realizar toda la inversión, en momentos delicados como el actual:

- **PPP/PFI**

- **Public-Private-Partnership - PPP**

(Colaboración Público-Privada – CPP o también Asociación Público-Privada – APP)

- **Private Finance Initiative - PFI**

(Financiación privada de infraestructuras y edificios públicos)

- **Project Finance (PF)**

–Financiación sin Recurso, o

–Financiación con Recurso Limitado

Según el Libro Verde (Comisión de las Comunidades Europeas, 2004)

“En general, se refiere a las diferentes formas de **cooperación** entre las autoridades **públicas** y el mundo **empresarial privado**, cuyo **objetivo es garantizar la financiación, construcción, renovación, gestión o el mantenimiento de una infraestructura, de un edificio o la prestación de un servicio.**”

Las operaciones CPP se suelen caracterizar por lo siguientes elementos:

- La duración relativamente larga de la relación, que implica la cooperación entre el socio público y el privado en diferentes aspectos del proyecto que se va a realizar.
- El modo de financiación del proyecto, en parte garantizado por el sector privado, en ocasiones a través de una compleja organización entre diversos participantes. No obstante, la financiación privada puede completarse con financiación pública, que puede llegar a ser muy elevada.
- El reparto de los riesgos entre el socio público y el privado, al que se le transfieren riesgos que habitualmente soporta el sector público.

- No obstante, las operaciones de CPP no implican necesariamente que el socio privado asuma todos los riesgos derivados de la operación, ni siquiera la mayor parte de ellos. El reparto preciso de los riesgos se realiza caso por caso, en función de las capacidades respectivas de las partes en cuestión para evaluarlos, controlarlos y gestionarlos.

#### **PFI – FINANCIACIÓN PRIVADA DE EDIFICIOS PÚBLICOS:**

- La Administración aporta el INMUEBLE.
- El superficiario (aquí no se denomina concesionario) construye REHABILITANDOLO.
- La Administración, una vez terminada la obra, se instala como inquilino y paga una renta/un canon al superficiario (fijo o variable)
- El superficiario mantiene el EDIFICIO. En caso que falle alguna instalación y no se repara en un plazo pre-establecido o en caso que no se cumplen determinados niveles de calidad la Administración puede recortar la renta/el canon.
- El superficiario no explota la instalación comercialmente y no obtiene ingresos por los usuarios.

#### EJEMPLO DE DIFERENCIA ENTRE PFI Y PPP

PFI, El edificio se rehabilita, y se ofrecen servicios de mantenimiento, estableciéndose un canon por ellos, que la administración hace efectivo, normalmente cada mes.

PPP, El edificio se rehabilita, y se ofrecen servicios de mantenimiento y además se ofrecen los servicios necesarios para su funcionamiento.

Un ejemplo lo podemos ver en un HOSPITAL:

PFI, se rehabilita el edificio y se mantiene por un periodo de tiempo (normalmente 30 años)

PPP, se rehabilita el edificio, se mantiene y se ofrecen todos los servicios hospitalarios incluyendo el personal. En este caso la administración deja de tener personal funcionariado ya que este pasa a ser privado, es decir contratado por el superficiario

#### MODELOS AFINES (sistemas anglosajones)

–BOT (Build-Operate-Transfer); el concesionario construye, mantiene y opera el bien y lo transfiere al final del periodo de concesión o de la duración del contrato a su dueño.

–BOOT (Build-Own-Operate-Transfer); como BOT, pero sin opción de compra/devolución anticipada por el cliente/la administración

## LOS RIESGOS EN ESTAS OPERACIONES

Los riesgos son importantes para ambas partes y deben estar identificados antes de iniciar el proceso, para poder tomar las acciones necesarias.

- Administración pública

Proyecto no se incluye en el Balance/Presupuesto público, por lo que existen límites de préstamos y recibe valor por dinero.

- Constructora.

Obligar a un Contrato Llave en Mano o a Precio y Plazo Cerrado.

Los Tipos de Riesgos, que hay que analizar antes de comenzar son:

- De Demanda.
- De Construcción.
- De Operación.
- Financieros.
- Político-Administrativos.

Por lo que es fundamental identificarlos y diseñar las acciones necesarias para evitarlos o mitigarlos, en este tipo de procesos la GESTION DE RIESGOS es una operación fundamental.

**Tabla 1.-** Distribución de Riesgos en los PFI – PPP

RIESGO	ADMINISTRACION	CONCESIONARIO
<b>PLANEAMIENTO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Calidad del planeamiento</li> <li>- Modificaciones del planeamiento</li> <li>- Aprobaciones</li> </ul>	X	X X X
<b>FASE DE CONSTRUCCION</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Calidad</li> <li>- Sobrecostos</li> <li>- Retrasos en plazo</li> <li>- Riesgos de pérdidas / Quiebra</li> </ul>		X X X X
<b>FASE DE OPERACION</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sobrecostos de operación</li> <li>- Sobrecostos de mantenimiento</li> <li>- Riesgos de pérdidas / Quiebra</li> </ul>		X X X
<b>RESERVA LEGAL</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Modificaciones por cambios legales</li> </ul>		X
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Riesgos de mercado</li> </ul>		X

La administración deberá asumir una serie de riesgos:

Cuando un proyecto no tiene una rentabilidad clara es importante para el concesionario contar con la posibilidad de que la Administración asuma ciertos riesgos.

Esto se puede hacer a través de fórmulas como (ej. Autopistas, expropiaciones):

- Ayudas financieras.
- Establecimiento de tráficos/demandas mínimas garantizadas.
- Autorización para incrementar los peajes/cuotas.
- Prórroga de la concesión.
- En caso extremo resolución del contrato y asunción total por la Administración.
- La NO consolidación de la deuda dentro del balance de la Administración Pública (criterios SEC-95 y Eurostat).
- Transferencia de riesgos al sector privado:
  - Riesgo Construcción
  - Riesgo de Disponibilidad
  - Riesgo de Demanda
- Eurostat establece que al menos 2 de los citados riesgos tienen que ser transferidos al sector privado para que no consolide la deuda dentro del balance de la AA.PP.

Entendemos por DISPONIBILIDAD (según EUROSTAT) como el suministro de los servicios especificados, en la cantidad y calidad requeridas, es decir el **Nivel de Servicio**.

Lógicamente implica el RIESGO para el concesionario de incurrir en las penalizaciones fijadas por la incapacidad de suministrar esa “cantidad” y “calidad”.

EUROSTAT (Stat/04/18) dice que los ACTIVOS de una Colaboración Público-Privada estarán fuera de la Administración Pública, si:

- a) El socio privado soporta el Riesgo de la Construcción.
- b) El socio privado soporta, por lo menos uno de los siguientes riesgos:
  - Demanda
  - Disponibilidad

Si lo anterior no se cumple, el Activo es considerado de la Administración.

#### **RIESGO DE DEMANDA – RIESGO COMERCIAL**

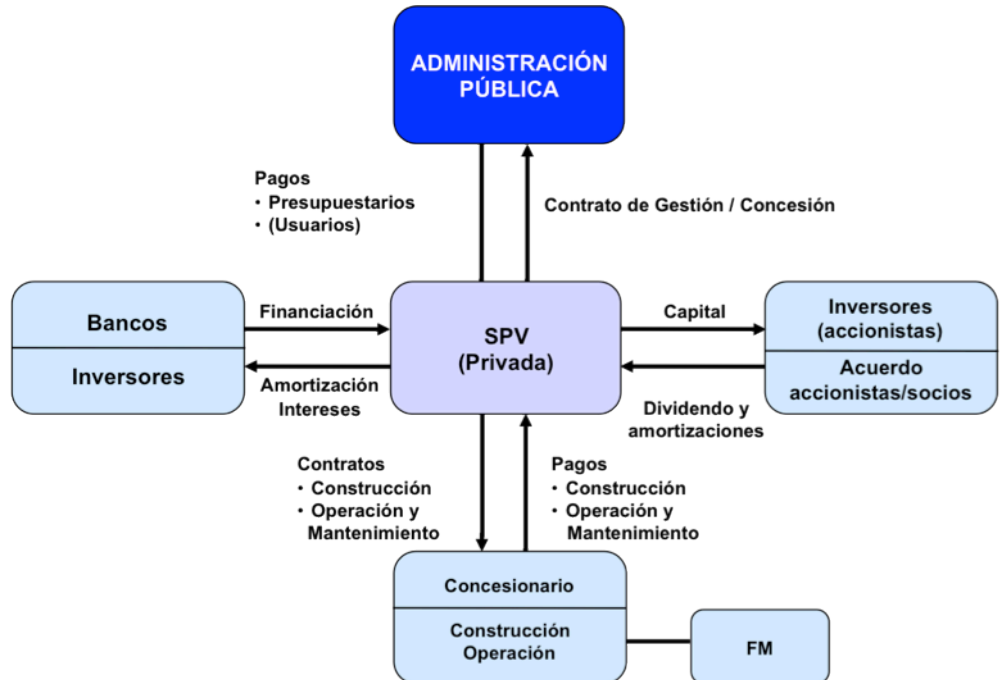
*Se considera parte del riesgo comercial y comprende la incertidumbre sobre la varianza del mínimo de usuarios en los pronósticos, afectando directamente al ingreso esperado.*

*Ejemplos:*

- Hospitales – numero de pacientes
- Colegio – numero de alumnos
- Clubs Deportivos – numero de deportistas
- Carreteras - el mínimo flujo vehicular

## PARTICIPANTES EN EL PROCESO. ESTRUCTURA BASICA

**Tabla 2.-** Esquema de participantes en los PFI – PPP



### **PARTICIPANTES**

## **CONCLUSIONES DE LA PONENCIA**

De lo anteriormente expuesto podemos obtener las siguientes conclusiones:

- 1.- Habrá que estudiar bien el inmueble para adecuarlo al uso más operativo (museo, hospital o centro de salud, colegio o incluso equipamiento terciario).
- 2.- El estado no tiene que hacer efectivo el total de la inversión, ya que se financia por terceros (lo mismo hace cuando emite deuda pública).
- 3.- Ofrece servicios públicos, sin tener que hacer efectiva el total de la Inversión, mejorando la calidad de vida de los contribuyentes.
- 4.- Rehabilita su patrimonio y evita que se deteriore, ya que el superficiario, lo deberá mantener en perfectas condiciones
- 5.- Crea empleo privado y no aumenta el funcionariado (crea riqueza).
- 6.- Obtiene más ingresos por impuestos, ya que teóricamente esta sociedad vehiculo tiene una cuenta de resultados, y tendrá que buscar una Rentabilidad.

## **AGRADECIMIENTOS**

A todos los profesores del Master MedIP de la ETSAM ([www.medip.es](http://www.medip.es)) que han participado en el área de Proyectos de Financiación Público Privada, en especial a D. Juan Carlos Andreu, como Coordinador del mismo.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

### 1.- REGULACION LEGAL

#### ESPAÑOLA

- LCAP RDL 2/2000
- R-LCAP RD 1098/2001
- LEY 13/2003 LEY DEL CONTRATO DE CONCESIÓN DE OBRA PÚBLICA
- LEY 30/2007, DE 30 DE OCTUBRE, DE CONTRATOS DEL SECTOR PÚBLICO (CONTRATOS DE COLABORACIÓN ENTRE EL SECTOR PÚBLICO Y EL SECTOR PRIVADO)

#### EUROPEA

- SEC 1995 (SISTEMA EUROPEO DE CUENTAS)
- 18/2004 EUROSTAT
- 30/4/2004 GREEN PAPER ON PPPS (LIBRO VERDE)
- PUBLIC PROCUREMENT AND CONCESSIONS LAW 30/4/2004

### 2.- GUIAS, REFERENCIAS Y PAGINAS WEB

- Recomendaciones del Banco Mundial ("World Bank Technical Paper, nº 312")
- Guía legislativa sobre proyectos de infraestructuras con financiación privada (Naciones Unidas, UNCITRAL, 31º Periodo de sesiones, Junio/1998)
- International Project Finance Association [www.ipfa.org](http://www.ipfa.org)
- Project Finance Portal (Harvard Business School)  
[www.people.hbs.edu/besty/projfinportal/index.htm](http://www.people.hbs.edu/besty/projfinportal/index.htm)

Madrid, 15 de diciembre de 2011



## THE FUTURE OBLIGATIONS OF “PROJECT MANAGER” AS CONSTRUCTION INTEGRAL DIRECTOR (DIPE) IN THE LAW OF BUILDINGS CONSTRUCTION IN SPAIN (LOE)

### Manuel José Soler Severino

Architect Associate Professor at the UPM  
Department of Construction and Architectural Technology (DCTA)  
School of Architecture of Madrid (ETSAM)  
Polytechnic University of Madrid (UPM)  
E-mail: [manueljose.soler@upm.es](mailto:manueljose.soler@upm.es)

### Jaime Rubio Landart

Dr. Architect Titular Professor at the UPM  
Department of Construction and Architectural Technology (DCTA)  
School of Architecture of Madrid (ETSAM)  
Polytechnic University of Madrid (UPM)  
E-mail: [j.rubio@upm.es](mailto:j.rubio@upm.es)

**Key words:** Project Manager, Construction Manager, Integral Construction Director

### Abstract

In the year 1999 approves the Law of Construction Building (LOE, in Spanish) to regulate a sector such as construction, which contained some shortcomings from the legal point of view. Currently, the LOE has been in force 12 years, changing the spanish world of the construction, due to influenced by internationalization.

Within the LOE, there regulating the different actors involved in the construction building, as the Projects design, the Director of Construction, the developer, The builder, Director of execution of the construction (actor only in Spain, similar as construcion engineer and abroad in), control entities and the users, but lacks figure Project manager will assume the delegation of the promoter helping and you organize, direct and management the process.

This figure assumes that the market and contracts are not legally regulated in Spain, then should define and establish its regulation in the LOE. (Spain Construction Law)

The translation in spanish of the words "Project Manager is owed to Professor Rafael de Heredia in his book Integrated Project Management, as agent acting on behalf of the organization and promoter assuming control of the project, ie Integrated Project Management .

Already exist in Spain, AEDIP (Spanish Association Integrated of Project Construction management) which comprises the major companies in “Project Management” in Spain, and MeDIP (Master in

Integrated Construction Project) the largest and most advanced studies at the Polytechnic University of Madrid, in "Construction Project Management" they teach which is also in Argentina.

The Integrated Project ("Project Management") applied to the construction process is a methodological technique that helps to organize, control and manage the resources of the promoters in the building process. When resources are limited (which is usually most situations) to manage them efficiently becomes very important.

Well, we find that in this situation, the resources are not only limited, but it is limited, so a comprehensive control and monitoring of them becomes not only important if not crucial.

The alternative of starting from scratch with a team that specializes in developing these follow directly intervening to ensure that scarce resources are used in the best possible way requires the use of a specific methodology (Manual DIP, Matrix Foreign EDR breakdown structure EDP Project, Risk Management and Control, Design Management, et ..), that is the methodology used by "Projects managers" to ensure that the initial objectives of the promoters or investors are met and all actors in process, from design to construction company have the mind aim of the project will do, trying to get their interests do not prevail over the interests of the project.

Among the agents listed in the building process, "Project Management" or DIPE (Director Comprehensive building process, a proposed name for possible incorporation into the LOE, ) currently not listed as such in the LOE (Act on Construction Planning ), one of the agents that exist within the building process is not regulated from the legal point of view, no obligations, ie, as is required by law to have a project, a builder, a construction management, etc. DIPE only one who wants to hire you as have been advanced knowledge of their services by the clients they have been hiring these agents, there being no legal obligation as mentioned above, then the market is dictating its ruling on this new figure, as if it were necessary, he was not hired and eventually disappeared from the building process.

As the aim of this article is regular the process and implement the name of DIPE in the Spanish Law of buildings construction (LOE)

## **1 / Introduction**

A comprehensive analysis of the figure of the "Project Manager" within the building sector, shows sustained growth of the quoted figure, with many legal definitions contained in the different standards in the virtually non-existent majority, it is estimated that you incorporation of independently, with obligations and guarantees as other agents which exert its role in this sector.

Since 1990, the methodology of the integrated management of project has been in constant evolution.

According to data collected jointly with AEDIP, the sector grew up in the a: [1]

1990-2000, sustained average growth of the 18.34%

2000-2007, average sustained growth of the 24,31%

2007-2009, average sustained growth from 8,92% (coinciding with the economic crisis)

These positive media data, which are logical from 1990 to 2007, he was a non-existent building sector, have achieved that the DIP ("integrated management of project") has been established and consolidated within the building.

2009-2011, sustained average growth of 2.32% (in midst of crisis there is still a slight demand for services, although they have decreased fees, this demand is due to the services offered abroad).

One of the fundamental data has been the high growth in public administration, that 5% of the total turnover of the sector in 2005, it has become a 36 per cent in 2008.

With this information starting, we asked ourselves:

Why an agent within a sector consolidated as the "Project Management" in construction, not has any legal legislation covering it or compel him?

How can you incorporate an agent like this in the building planning law with its own identity?

We understand, and from AEDIP so they corroborate us that the "Project Manager" is the physical and legal person who provides, in connection with the construction of a building all or parts of related services: [3]

- Assistance the sponsor (individual agent in the LOE) in the definition of the basic elements of the project including the location, characteristics, deadlines and estimated costs.
- Colaboration with the promoter of the hiring of technicians responsible for the drafting of projects, project engineers and addresses voluntary (individual agents in the LOE)
- Revision of Projects and suggestions, modifications or clarifications.
- Assistance to the developer in the hiring of contractors (individualized agent in the LOE) and coordinating their respective roles in the process back.
- Control of the implementation process of the work, including controls costs and time of execution
- Tramitation and obtaining of permits and licences required to develop a building legally.
- Assistance to the promoter at the reception of the work and the requirements of relief during the different periods of warranty

With these definitions of performance, we are seeing that it participates in the promoter, the Planner, the FACULTATIVE direction and CONSTRUCTOR functions, affecting his performance to owners and users (agents individualized with its own identity in the LOE)

## **1 Stage of the question.**

The BPL(building planning law) since 1999, [6] date of adoption, regulates the back process, through the establishment of obligations and responsibilities of the actors involved, as provided for in the above-mentioned agents to submit guarantees against the owners or users, with the aim of protecting them against risks and ensure the quality of the built.

The performance of any agent will be regulated by the LOE, additional laws and contracts

### **1.1 Responsibility of the Project Manager as agent of the building. [2]**

The only Project Manager will be responsible under the regime of the LOE if he is considered to be agent of the building, either with individuality and characteristics, by acting as typified by the LOE for another agent of the building, or as "co-agent" with another speaker in the construction process

Its responsibility will lead the tasks that perform or functions that play, or should have played in that process, and the form or diligence (or negligence) with them has been executed

It is important to note that not only will have to identify the functions assumed by the Project Manager, but analyze in detail the content and as they have, or should have been, executed.

Thus, for example:

- The definition of the basic features of the project, its revision and amendment can be confined to economic, aesthetic and functional aspects, or get even be confused with the job of the designer.
- The development in the process of hiring of technicians and construction companies can be performed only from a technical point of view or include the drafting and negotiation of the relevant contracts;
- The monitoring of the implementation of the work process can be confined to an apparent review of quality and a detailed cost control, or include the usual functions of the director's work

### **1.1 Responsibility of the Project Manager as "constructive" in jurisprudence on article 1591 of the Civil Code. [4]**

Given its recent approval, still no jurisprudence that can guide us on the liability regime of the Project Manager in the light of the LOE, so it should go to the jurisprudential criterion that mentioned in article 1591 of the Civil Code.

Although most of the doctrine considers that the article has been tacitly repealed by UNITA Derogatory Disposition of the LOE, also is true that jurisprudence relapse on this precept shall be taken into account when interpreting the LOE.

In the light of the jurisprudence relapse on article 1591 of the Civil Code, we believe that the Project Manager should be included in the regime of civil liability of the actors involved in the process of building that defines the article 17 of the LOE. Like this:

- The judgment number 250/2001 of the Supreme Court of 15 March 2001 (article) RJ 2001\3194) includes within responsible for subjects in the light of article 1591 of the Civil Code to the so-called "constructive Manager". In case that analyzes this ruling the entity in question had been sued for having carried out in the constructive process of the building, "in a direct and personal, work of structuring guidelines and coordination of the work, to carry out control technical, although not itself and materially of

building, however their profession of Master Builder, well as advertising and sale of the House "having become decisions on their own variation of the works, variations which considerably harmed the quality of the building. "The activities carried out are the full constructive Manager." The Court of instance declares the responsibility of the Manager based in article 1591 of the Civil Code under the contract signed with the promoter of the building. The Supreme Court confirmed the conviction of the Court of instance "in reason to proven intervention directly managing" Manager 6e\

- The rulings of the Supreme Court of 3 October 1996 (Aranzadi RJ 1996\7006) and 15 October 1996 (Aranzadi RJ 1996\7111), point out that "the activities of management, administration and management of the building process are own promoters and which are carried out are not excluded from the decennial liability", so "take another criterion would mean helpless to purchasers of apartments from greater or lower solvency of the" "other participants in the construction".
- In final, according to the annotated sentence, "collecting societies, when done are you authentic developers, according to the jurisprudential sense, cannot be excluded from the decennial liability because he filed, by a contract of accession the figure of a community of property owners, if this is in addition, as in the case of cars, the purpose of fraudulent avoid apply them article 1591 of the Civil Code

### 2.3. Conclusions on jurisprudence

A. Taking into account all the definitions chosen and defined the general scope of the Service Department, Project Manager offers a number of advantages that have an impact on the three pillars of the construction process: Technology (quality), Costs and Deadlines. [7], [8], [9]

B. In general, Project Management ensures that the project will be carried with the funds allocated and the envisaged time frame. These benefits are clearly tangible, because mainly due to the fact that you can materialize and quantify in numbers and, consequently, control through partial measurements during the execution of the project. [8], [9]. Addition to these clearly identifiable benefits there are others that make this service a strategic tool into an investment: [5]

- 1) Acts on behalf of the property and is responsible for the control of the entire development of the project to achieve an optimization of the return on investment. I.e., the Project Manager has the same objectives as the property.
- 2) It identifies the needs of the client with a welfare approach. The property maintains its authority and control throughout the process, i.e. recovers ownership lost in the traditional method.

- 3) Lays down some clear and reasonable goals and achieves a balance between them
- 4) It is conceived as a process management and is based on a systemic approach. It avoids the "tightness" of the different phases of a construction process
- 5) Defines also the expectations of all interested parties and is responsible to the relationship between them develop better communication, however the difference of the different agents involved in the process.
- 6) Raise the project in a comprehensive manner, which leads to an optimization of the means and resources, allowing you to avoid the dilution of responsibilities and the distraction of resources by the property for a project that is not the purpose of your business.
- 7) Manage risks throughout the project to ensure the delivery of the product on time, within budget, with the quality requirements and to the satisfaction of all parties in the project
- 8) Timely action to anticipate and correct deviations ensuring the completion of the project at the time, cost and quality planned within the defined scope. The problems are discovered in advance to provide correct solutions.

The DIP is applied throughout the project life cycle and soon begins to act, best results will be obtained because to the extent that advances the project possibilities of minimizing the risks decrease while the impact of these increases.

## **2 Proposal for action**

Within the agents appearing in the back process, "Project Management" or DIPE [10] (Integral Director of the Building process, denomination proposed for possible incorporation in the LOE) currently does not appear as such in the LOE (management of the building law) being one of the agents that exist within the process of building is not regulated from the legal point of view, without obligations. While it is compulsory by law to have a designer, a builder, a construction management, etc. a DIPE only hires him who will, as they have gone advanced knowledge of their services by customers they have been hiring these agents, not exist any legal obligation as mentioned above, then the market is dictating its judgment on this new figure already that if not necessary, not will hire you and end up disappearing back process.

One of the following, from our point of view of the existing crisis will be the obligation by the promoters of a greater professionalism of the actors involved in the process, which obliged all those actors that the LOE does not make them knowledge under the umbrella of a university qualification such as designers, the directors of work or the directors of execution of work to look for sources of content through professional courses containing the requested knowledge, to establish guarantees and avoid intrusion into an area highly affected by the crisis.

D.I.P.E. (comprehensive Director of the Building process) as agent with its own identity must be outside all the actors involved, this translation refers to a figure which depending on the promoter,

monitors coordinates and controls the entire process by integrating techniques and methodologies of project management, with all the actors involved in the process.

Be considered DIPE, any physical or legal, public or private person delegation from the promoter and under a contract with him, manage and coordinate with all actors involved in the back.

Also you must manage before the Administration and on behalf of the promoter all permissions and administrative licenses in order to develop the building.

Is important to define its obligations, there are responsibilities deriving from their performance that can affect other actors involved in global or partial way in this process of building

Obligations of DIPE:

- a) Be in possession of the degree or vocational training that enables compliance with the conditions required by law to act as consultant in the process of building a delegate.(Countries Anglo-Saxons is compulsory professional associations recognized PRINCE2 and PMI (Project Management Institute) certification.) (UK)
- b) Designate the person responsible for and his team, who will assume the functions as legal representative of DIPE in the process.
- c) Assuming the functions of the promoter with the agents involved in the process, assuming its representation and decision-making.
- d) Subscribe to insurance to ensure that its action against the owners and users.
- e) Comply with the legal provisions affecting him, including the liability of existing contracts

### **3 Conclusions**

Ultimately that analyzing the above, article 8. Concept is considered to be agent of the building all physical and legal persons involved in the building, and then the DIPE intervenes actively in the process back.

Jurisprudence, which can turn into law, because judgments are incorporated as references to the judicial proceedings, condemns the project manager, joining together with other actors and marked a period of responsibility of 10 years, then that creates the obligation to have decennial liability insurance according to the LOE as other agents.

For all previously outlined would be fundamental incorporation as agent with its own identity in the building planning law to regulate a profession that is involved in the public and private sector is not yet regulated

## Acknowledgements

To Mr. Pedro Dubie, Secretary of AEDIP, for his contribution to provide us with the details of the Spanish Association of integrated project management and meet us at all times to be able to focus on this article.

## References:

- [1] AEDIP (Ed. Asociación Española de Dirección Integrada de Proyecto) 2006: “Libro blanco de la dirección integrada de proyecto en construcción”.
- [2] ARANZADI. Las sentencias del Tribunal Supremo de 3 de octubre de 1996 (Aranzadi RJ 1996\7006) y de 15 de octubre de 1996 (Aranzadi RJ 1996\7111),
- [3] CLIFFORD CHANCE LLP, Informe para AEDIP de la “Responsabilidad del Project Management en las obras de Construcción en España” 2002
- [4] GARCIA – ERVITI, FEDERICO (Ed. REVERTE, 2006: “Compendio de Arquitectura Legal”
- [5] HUMERO MARTIN, ANTONIO (Ed. ARANZADI 2009 5 Tomos) “Tratado Técnico Jurídico de la edificación y el Urbanismo”.
- [6] LEY 38/1999, de 5 de noviembre (BOE de 6 de noviembre), de Ordenación de la Edificación.
- [7] MURRAY, M y LANGFORD, D. (Ed. RIBA Enterprises) 2004 : Architects Handbook of Construcccion Project Management”
- [8] PMI Guía de los fundamentos del Project Management PMI (2004) PM BOOK.
- [9] SERER FIGUEROA, M. (Ed. UPC) 2001: “Gestión Integrada de proyectos”
- [10] SOLER SEVERINO, M (2010). Tesis en la ETSAM de la UPM sobre “La influencia de la Dirección Integrada de Proyectos en el sector Inmobiliario”



## **Health and Safety in Construction: Subject Pending to Be Included in the Curriculum of Architecture in Spain and Lack of Regulations from the Professional Association of Architects Regarding the Documentation Needed in the Building Implementation Project**

**Antonio Eduardo Humero Martín, Manuel José Soler Severino, Antonio Rodríguez Rodríguez**

Department of Construction and Technology in Architecture  
Superior Technical School of Architecture of Madrid, Technical University of Madrid, Spain  
e-mail: a.humero@upm.es, manueljose.soler@upm.es, antonio.rodriguez.rodriguez@upm.es

**Keywords:** Safety and health; Directive 92/57/CEE; Directive 89/391/CEE; Coordinator in matters of safety and health during the development of the project; Academic curriculum.

### **Abstract**

The art of construction is a risky activity that directly affects the life and physical integrity of persons.

Since the approval of Law 31/1995, of November 8, Prevention of Occupational Risks was the first legislation that established the current basis in all sectors and then transposed into Spanish law Directive 92/57/CEE called Royal Decree 1627/1997 of October 24, on minimum safety and health dispositions in construction works, measures have been proposed to develop a mixed body of scientific literature composed of researchers and professionals in the field of occupational safety and health, but even today there is still no clear and firm proposal, showing a lack of awareness in the occupational risk prevention and, therefore, a consolidation of the culture of prevention in society.

Therefore, the technicians, who make up the building process, can incur in very high responsibilities, such as: Author of the project, Coordinator of Safety and Health during the preparation of the project and during the execution of works, Site Management: Site Manager.

This involves the immediate creation of a general training in prevention for all architects starting when still studying, as well as specific training, appropriate and complementary to all the architects that will be devoted to the specialty of occupational safety and health in construction works.

That is, first, we must make the responsible bodies aware of the urgent need to integrate risk prevention in the curricula of architecture and later in the continuing education of the profession. It is necessary that our teaching must conform to the laws on safety and health, due to the fact that the law recognizes our academic degrees and professional qualifications to perform functions in that area.

Second, to make the professional schools aware of the need for a regulatory change in the documentation required in the building execution project in the sense of forcing the designer to comply with the provisions of Article 15 of the Work place Risks Prevention Law, i.e., applied in the project phases: design, research and development, general principles of prevention concerning safety and health, when taking constructive decisions, technical and

organizational to schedule the various works or work stages which will take place simultaneously or successively and also when estimating the duration required for the execution of these works or work stages, all as provided in Royal Decree 1627/1997.

The most significant Community provision or cornerstone of the European Community area in the matter of occupational health is, without a doubt, the Council Directive of June 12, 1989 regarding the implementation of measures to promote the improvement of safety and health of workers in the workplace (89/391/CEE), Framework Directive result of the observation, by the European Union, of the existence of too many occupational accidents and diseases, of plural and different legislative systems in the matter of safety and health in the workplace, the need to avoid applying poor conditions in the matter of safety and health, will determine the harmonisation of legislation of the Member States against occupational hazards. As a transposition of the previous European Directive with the aim to incorporate into the Spanish law the Community regulatory background developed until the moment of its approval, Law 31/1995 on Occupational Risk Prevention (LPRL) was published in the Spanish State Official Gazette of November 10, 1995.

In the specific matter of construction and building the secondary Community legislation has Council Directive 92/57/CEE, of June 24, 1992, approved as envisaged in article 16 of Framework Directive 89/391/CEE, concerning the minimum safety and health requirements that should be applied in temporary or mobile construction works, which intends to promote better working conditions in this sector of activity which carries particularly high risks for the workers. It imposes the integration of safety and health in the design and organization stages of the project and the works. It also provides the creation of a chain of responsibility which links the various parties involved, in order to prevent any risk.

Directive 92/57/1992, of June 24, remains the standard which establishes the intervention premises of a legislator in this matter: on the one hand, the fact that “more of half of the occupational accidents in the construction sites in the EU relates to poor architectural and/or organizational decisions or a misplanning of the works in their design stage”, therefore, to deal with this situation, tightening the requirements concerning the safety and health analysis reports and the safety and health plans is necessary; and on the other hand, that “during the development of a project, the lack of coordination due, in particular, to the simultaneous or successive participation of various firms in the same temporary or mobile construction works, can lead to a high number of occupational accidents”, and therefore the need to “reinforce the coordination between the various intervening parts from the design stage, but also during the development of the works” follows.

And as with the aforementioned, as a transposition of the previous European Directive, Royal Decree 1627/1997 was published in the Spanish State Official Gazette of October 24, 1997, establishing the minimum safety and health requirements in construction works (RD 1627/97).

The essential Spanish body of legislation of reference in this matter is mainly in Law 31/1995, of November 8, on Occupational Risk Prevention (LPRL), in RD 39/1997, of January 17, by which the Regulation of Prevention Services (RSP) was approved, and, especially, in RD 1627/1997, of October 24, on minimum safety and health requirements in construction works (RD 1627/97); to these regulations was added Royal Decree 171/2004, of January 20, by which article 24 of LPRL in the matter of coordination of business activities was developed, and Law 32/2006, of October 18, on subcontracting in the construction sector.

RD 1627/97 shall be applied, in general, to any construction work understood as “any public or private work in which works of construction or civil engineering are carried out, whose not exhaustive list can be found in annex I” [art. 2.1, a)]. In this annex are included, with not exhaustive intent: a) Excavation; b) Earth moving; c) construction; d) assembly and disassembly of prefabricated elements; e) conditionings or installations; f) Transformation; g)

Rehabilitation; h) Repairs; i) Dismantling; j) demolition; k) Maintenance; l) Conservation, painting and cleaning works; m) Sanitation.

As for the subjects, according to article 2 of Directive 92/57/CEE, article 2 of RD 1627/1997 specifies the subjects with responsibilities in the matter of occupational safety and health in the construction worksites: property developer, designer, safety and health coordinator during the development of the works project, safety and health coordinator during the implementation of the works, project management, contractor, subcontractor and self-employed worker.

We will define next the agents involved in the building process and who can, because of their academic and professional qualification as architects, be part of the technicians responsible during the development of the project or during the implementation of the works:

Designer: one of several professionals who, commissioned by the property developer, design and plan it totally or partially.

Project manager: the technician appointed by the property developer under whom the management and control of the works are done. The Urban Development Law refers to the project management as consisting of:

Safety and health coordinator: taking into consideration the Directive, RD 1627/1997 differentiates between:

Safety and health coordinator during the development of the works project: "competent technician appointed by the property developer to coordinate, during the works project stage, the application of the general principles relevant to the works project mentioned in article 8 (...)" (article 2.1 RD 1627/1997). Art. 8, in addition to referring to article 15 RD 1627/1997 where the general principles of prevention in the matter of occupational safety and health are listed, points out that said general principles should be taken specially under consideration "when making constructive, technical and organisational decisions in order to plan the different works or work stages that will be developed simultaneously or successively" and "when estimating the required duration for the implementation of these different works or work stages".

Coordinator during the implementation stage: the competent technician integrated in the project management appointed by the property developer to: a) coordinate the application of the prevention and safety general principles, both when making technical and organisational decisions in order to plan the different works or work stages that will be developed simultaneously or successively, and when estimating the required duration for the implementation of these different works or work stages; b) coordinate the worksite activities in order to guarantee that the contractors and, where appropriate, the subcontractors and the self-employed workers apply in a coherent and responsible manner the principles of the preventive action; c) approve the safety and health plan made by the contractor and, where appropriate, the modifications introduced in it; d) organize the coordination of business activities according to article 24 LPRL; e) coordinate the actions and control functions of the correct application of the work methods; f) adopt the necessary measures so that only authorized people can access the worksite.

The documents regulating specifically construction works in the matter of safety and health are the following:

A) The Safety and Health Analysis Report (ESS) is the fundamental tool of occupational risks prevention in construction sites.

Article 4.1 of RD 1627/1997 determines when an ESS should be prepared: "it is during the draft of the project" and it's integrated into the widest and most general work project referred to in article 4 of the Building Management Act.

Precisely in line with the regulation contained in the latter, article 5.2 RD 1627/1997 details thoroughly its minimum content: a) A specifications report of the procedures, technical equipment and auxiliary resources which should be used; identification of the avoidable occupational risks, pointing out to that effect the necessary technical measures;

and list of the occupational risks that can't be removed by everything aforementioned, specifying the preventive measures and technical protections tending to control and reduce said risks and assessing their effectiveness, especially when alternative measures are suggested. b) The particular conditions in which the legal and reglamentary terms applicable to the technical specifications attached to the works dealt with, as well as the prescriptions which will have to be covered concerning the characteristics, utilization and conservation of the machines, tools, systems and preventive equipment, will be taken into account. c) The plans in which the graphs and diagrams necessary for the better definition and comprehension of the preventive measures defined in the report will be developed, expressing the necessary technical specifications. d) Bill of quantities of all the units or elements of occupational safety and health defined or planned. e) Budget quantifying the set of expenses anticipated for the application and implementation of the safety and health analysis report.

B) The Occupational Safety and Health Plan (PSS), RD 1627/1997 describes the PSS as the "basic organization instrument of identification activities and, when appropriate, evaluation of the risks and planning of the preventive activity" (article 7.3).

The task of devising the PSS falls on the technician with advanced training in occupational risk prevention integrated within the preventive organization of the contracting firm, and it will be drawn up at the behest of the contractor and under his or her responsibility. The purpose of the plan will be the analysis, study, development and complement of "the predictions covered in the report or the basic report, depending on their system for the implementation of the works" (article 7.1 RD 1627/1997), although its modification during the implementation of the works is allowed, albeit with the same requirement of approval from the coordinator that the original plan (article 7.4 RD 1627/1997).

C) Incident book and other measures.

The third instrument serving the right to occupational safety and health in the construction sector regulated in RD 1627/1997 is the Incident book: it's a new documentary obligation which requires that "each work center will have an incident book with the purpose of control and monitoring of the safety and health plan, which will consist of pages in duplicate, provided for such purpose".

The book, that should be provided by the professional Association to which the technician who has approved the safety and health plan belongs or the Project Oversight Office or equivalent body when dealing with Civil Service's works, and that must at all times be kept physically in the worksite and in possession of the safety and health coordinator during the implementation of the works or, when such coordinator's appointment was not necessary, in possession of the project management. The coordinator, in order to facilitate the control and monitoring of the implementation of the safety and health plan, will have to make notes on the book of any incidents that happen in the worksite and have content or impact in preventive matters, that is, the non-fulfilment of the safety and health measures (article 14.1 of RD 1627/1997). And to attain its purpose, the book can be accessed by the works' project management, contractors and subcontractors and self-employed workers, as well as the people or bodies with responsibilities in the matter of prevention in the firms participating in the works, the workers representatives and the technicians of the bodies specialized in the matter of occupational safety and health of the competent civil services.

The art of construction is a risk activity which affects directly people's life and physical integrity. The Spanish Ministry of Labour and Social Affairs has recently published the statistical study of occupational accidents in the construction sector during year 2010 according to which occupational accidents with sick leave amount to 100.542, of which 134 are fatal, in the workplace, and 29 "in itinere". One out of three fatal accidents occurred in Spain are specific of the construction sector and approximately 20% of the occupational accidents in the European Union take

place in Spain. In addition, a recent research from the Spanish National Institute for Occupational Safety and Health (INSHT) states that the costs stemming from occupational accidents amount in our country to a total of 12000 million euros, which equals 1.7% of the Gross Domestic Product. These costs are mainly distributed as follows: a) Firstly, the costs stemming from the workdays lost as a consequence of occupational accidents amount to a total of 1489 million euros. b) Secondly, the contribution costs, that is, the costs stemming from healthcare and the substitution of the salary by an allowance during the leave time, amount to a total of 5038 million euros. c) Thirdly, the costs generated by the occupational accidents suffered by the workers who render their services in the so-called "shadow economy" (a sector that, according to the most optimistic estimates done by the CC.OO. union, makes 12% of the labour force), amount to, approximately, a total of 2350 million euros. d) Fourthly, and on the basis of a recent study from the Pompeu Fabra University, it is stated that the health expenditure stemmed from the action that, having an occupational origin are not acknowledged as such by the businessmen and the mutual insurance companies for Occupational Accidents and Diseases (16% of the health processes), amount to a total of 2176 million euros which are defrayed, via taxes, by the society as a whole.

Therefore, the responsibilities in which the architects who integrate with the building process in the field of safety and health can incur are quite high. The jurisprudence of the Supreme Court has recognized that: "The professional duty of the architect includes noticing the presence of danger and its seriousness, and it's not counteracted by the existence of administrative checks, giving warnings of a general nature not being enough."

This entails the immediate creation of a general education in the matter of prevention for all the architects even from university, in addition to a specific, adequate and complementary education for all the architects who will specialize in safety and health in the worksites.

Firstly, the bodies responsible have to be made aware of the urgent need of integrating the occupational risks prevention in the architecture academic curriculum and later in the continuing training of said profession. It is necessary that our education adjusts to the legislation in the matter of safety and health, since the legislation recognizes our academic and professional qualification to carry out functions characteristic in said matter. Secondly, the professional associations have to be made aware too of the need of a legislative change in the documentation required in the building implementation project in the sense of forcing the designer to comply what's stipulated in article 15 of the Occupational Risks Prevention Act, that is, to apply in the stages of the project: conception, study and development, the general principles of prevention in the matter of safety and health, when making constructive, technical and organisational decisions in order to plan the different works or work stages that will be developed simultaneously or successively, and when estimating the required duration of the implementation of said works or work stages, as stipulated in Royal Decree 1627/1997, for the high number of disasters that can be prevented, in criminal jurisdiction, as well as the important saving in compensations generated in the civil jurisdiction.

Presently the regulated education in Spain in the matter of occupational risks, that is, the Master Degree in Occupational Risks Prevention, is given in organizations officially accredited, but which are definitely not a part of the degree or master degree of the architecture studies of plan 2010, adapted to the European Higher Education Area; these studies do not include the required training that the coordinator should receive in order to be able to do his or her work, said training should include very specific contents on occupational risks prevention in construction sites, since it's a sector with a high claims ratio and it's subjected to very specific risks.

As a consequence of the poor training of the people responsible of the safety and health coordination in construction sites, serious deficiencies in the preventive actions required to develop the coordination task, to protect the safety and health of the workers, can take place. The coordinators: Do not have the required training to meet the obligations stemming from their work; Lack the information about the responsibility stemming from the practice of their profession; Lack the experience required to develop their job. All this can culminate in occupational

accidents of any person present in the worksite, and third parties involved, which could have been avoided if the person responsible of the coordination had the required training, specialization and experience. The possible solutions, which are to be adopted in this cases, lie in giving the occupational safety and health coordinators the necessary competences, and establishing legally the required training needed for the professional practice of this activity, by means of the appropriate training program for the coordinators, in accordance to their specific needs. It is necessary that our regulated official education adjusts to the legislation in the matter of safety and health, since subsequently it has recognized our academic and professional qualification to carry out functions characteristic in said matter. The general objectives of the Architect degree are described in the current Academic Curriculum:

Objective number	Objectives of the official degree
Obj. 1	Adequate knowledge of the history and the theories of architecture, as well as the related arts, technology and human sciences.
Obj. 2	Knowledge of the fine arts as an influence on the quality of architectural design.
Obj. 3	Adequate knowledge of urban design, planning and the skills involved in the planning process.
Obj. 4	Understanding of the structural design, constructional and engineering problems associated with building design, as well as their resolution techniques.
Obj. 5	Adequate knowledge of physical problems and technologies, as well as the function of buildings, so as to provide them with the internal conditions of comfort and protection against the climate.
Obj. 6	Adequate knowledge of the industries, organisations, regulations and procedures involved in translating design concepts into buildings and integrating plans into overall planning.
Obj. 7	Capacity of understanding the relationship between people and buildings, and between buildings and their environment, as well as the need to relate buildings and the spaces between them to human needs and scale.

*Table 1: General objectives of the degree in Architecture.*

As shown, and as referred all along this paper, there's no allusion whatsoever to the matter of occupational risks prevention or that of safety and health; therefore we propose a new subject to include within the curricular structure of the so-called optional subjects, whose content amounts to the minimum content of the training program in order to be able to carry out the functions of Safety and Health Coordinator in Contruction Sites and whose organisational, academic and educational structure, following the model of the Superior Technical School of Architecture of Madrid and therefore perfectly applicable to the rest of Spain, is as follows:

The general overview of specific and transversal competences is regulated by Law. There's be a Section 5 concerning the quantitative training activities that we will not detail since it's not a part of the current paper, but of merely academic aspects.

## Conclusions

With the addition in the curricular structure of the Architect degree of the subjects of Safety and Health in Construction we will manage to overcome the present void and achieve a sufficient preparation, and supported later by the collegiate structure which requires the addition in the documentation of the construction works implementation project of everything referring to what's planned in the LPRL, we can reduce the claims ratio for fatal accidents and a reduction of the public expenditure stemming from said fatal accidents. Safeguarding one of the fundamental rights proclaimed by our Fundamental Law, the Spanish Constitution which supports in its articles everything we have referred to in our paper when in article 40 it's stipulated that: "(...) the public authorities will promote a policy which guarantees the training and readjustment of the professionals; they will watch over the safety and health at work (...)".

SUPERIOR TECHNICAL SCHOOL OF ARCHITECTURE TECHNICAL UNIVERSITY OF MADRID Academic Curriculum 2010 E.E.E.S.				
SECTION 1 DEFINITION	SUBJECT	INTEGRATED MANAGEMENT OF SAFETY AND HEALTH IN CONSTRUCTION		UPDATE
	TYPE	OPTIONAL		To be determined
	MODULE	TECHNICAL	SUBMODULE	ECTS
	DEPARTMENT	CONSTRUCTION AND TECHNOLOGY IN ARCHITECTURE		
	YEAR	5º	SEMESTER	8
SECTION 2 CONTENT	SEQUENCE	Having passed the subjects of the technical module is required		
	OBJECTIVES	SPECIFIC COMPETENCES Competence to apply the technical and construction regulations (CE17) Knowledge about the organization of professional offices (CE 30) Knowledge about the safety and hygiene on sites project (CE 32)		
	CONTENT/ SYLLABUS	TRANSVERSAL COMPETENCES Decision making (CG 5) Organisational and planning capacity (CG 8) Interdisciplinary teamwork Trabajo en un equipo de carácter interdisciplinar (CG 12) Problem solving (CG 17) Collaborative work with shared responsibilities (CG 18) Information management capacity (CG 19) Adaptation to new situations (CG 25)		
SECTION 3 EDUCATIONAL METHODOLOGY	TEACHING METHOD	Analysis and identification of risks: classification of the work activities; identification of dangers. Assessment of risks: estimate of the magnitude of the risk; implementation of preventive measures; measures to adopt. Planning of the preventive activity: removal, control or reduction of the risks; priority order.		
	TRAINING ACTIVITIES	Master lecture (LM) Practice-based teaching (EP)		
	EVALUATION SYSTEM	In-person training activities: master sessions, exercises in the lecture room, guided works, results discussion, periodic visits to worksites in different stages Non-classroom training activities: individual personal work and study time		
	GRADING SYSTEM	On-going evaluation (EC)		
SECTION 4 TEACHING STAFF	COORDINATOR	According to article 5 of Royal Decree 1125/2003, of September 5. The results obtained by the student in each one of the subjects of the academic curriculum are graded according to the following numeric scale from 0 to 10, with a decimal, to which its corresponding qualitative grading can be added: 0-4,9: Fail (SS). 5,0-6,9: Pass (AP). 7,0-8,9: Very good (NT). 9,0-10: Outstanding (SB).		
	PROFESSORS	To be determined		
	GUEST SPEAKERS	To be determined		

Table 2: Optional subject proposed.



**IAHS XXXVIII, Istambul**

**PUBLIC-PRIVATE FINANCING (PPP and PPI) AS GENERATOR OF PROJECTS  
OF ARCHITECTURE IN THE SPANISH CONSTRUCTION**

**Manuel José Soler Severino**

Architect. Associate Professor at the UPM  
Department of Construction and Architectural Technology (DCTA)  
School of Architecture of Madrid (ETSAM)  
Polytechnic University of Madrid (UPM)  
e-mail: [manueljose.soler@upm.es](mailto:manueljose.soler@upm.es)

**Antonio Eduardo Humero Martín**

PhD in Architecture. Professor at the UPM  
Department of Construction and Architectural Technology (DCTA)  
School of Architecture of Madrid (ETSAM)  
Polytechnic University of Madrid (UPM)  
e-mail: [a.humero@upm.es](mailto:a.humero@upm.es)

**Antonio Rodríguez Rodríguez**

Architect. Professor Head of the ETSAM Laboratory of Materials at the UPM  
Department of Construction and Architectural Technology (DCTA)  
School of Architecture of Madrid (ETSAM)  
Polytechnic University of Madrid (UPM)  
e-mail: [antonio.rodriguez.rodriguez@upm.es](mailto:antonio.rodriguez.rodriguez@upm.es)

**Key words:** Project Manager, Construction Manager, Public Private Partnerships, Public-Private Initiatives Program

**Abstract**

The crisis affects all sectors, it is a chain earthquake that started in real estate and has been introduced in the rest.

This has led to a sharp drop in demand for services related to construction, with Promoters and Investors holding their positions, who still have liquidity to invest, looking for opportunities that must be produced naturally in a scarcely credible environment as this one.

Those investors who see opportunities, will ensure that the products to be made will have sufficient demand, with their costs in line with the market, but without prejudice what the final result will be, i.e., maintaining the quality proposed at the beginning of the process with the costs foreseen, resulting in a comprehensive control of the product, which will require a high level of professionalism from those ones involved. For all of this, they will have to count on specialized companies that provide guarantees in this process, ensuring both the promoter and the investor, at all times, where and how to invest their resources.

The Project Integrated Management ("Project Management") applied to the construction process is a Methodological Technique that helps to organize, control and manage the resources of the promoters in the building process. When the resources are limited (which is usually most of the situations), to manage them efficiently becomes a very important task.



The public-private financing is a way to not consolidate the debt within the balance of the Public Administration according to the ESA-95 EUROSTAT criteria which, transferring two risks of the three listed below to the private sector; may occur that the debt will not be consolidated within the balance of the Administration.

The key risks are:

- Construction risk
- Availability risk
- Demand risk

There are many models of risk transfer:

- BOT (Build-Operate-Transfer): The concession holder builds, maintains and operates the item, transferring it to the owner at the end of the concession period or duration of the contract.
- BOOT (Build-Own-Operate-Transfer): like BOT, but without option to buy / early refund by the client/Administration
- BLOT (Build-Lease—Operate-Transfer): The concession holder builds; maintains and operates the item, transferring it at the end of the period. The item belongs from the beginning to the client/Administration.
- DBFO (Design-Build-Finance-Operate)

It would be important, through a broad knowledge of these systems and models of public-private funding which do not impact on the deficit of the municipalities, to provide proposals by which the Administration may offer a service to users previously generating a project and a project management supporting it

## **1 Introduction**

The current situation in Spain, with the existing crisis is an obstacle to perform, by the Administration, any kind of investment in its heritage, because there is a tightening of the economic conditions, an extreme aversion to risk, huge tensions of liquidity, solvency problems, increasing by the high risk of the State premium, which has an impact on a reduction in the growth of debt funded by the private sector thus increasing the costs of funding for banks.

There are other features of endogenous, as the lack of standardized and approaches planned, a tender enough structured throughout the territory, would be important to investigate in another article the approval in all the European economic community of such projects, short-term vision talking about 4 years, so the Administration should be scheduled to act in their buildings (depending on your state) decennial periods

We must distinguish that buildings are for public use and its ownership belongs to the State or its delegated bodies and the implementation of the intervention process should include the following processes:

Development, which should correspond to the State

The following would be private responsibility under supervision of the State or delegated entities

- Planning
- Construction
- \*Maintenance
- Funding
- Exploitation

Have traditionally been absolute responsibilities of the State and its delegated bodies, so that this system would be responsibility of entities private

## 2 State of the question

There are currently a number of models of funding approved by the Administration and private investor

FINANCING models are as follows:

- 1. Published by the public budget (form)
- 2. Private, with impact on the public budgets
- 3. Private, without impact on the public budgets
- 4. Mixed together by the private sector and public, with some impact on public budgets

THE PUBLIC-PRIVATE COLLABORATION AND SYSTEM PROJECT FINANCE [1]

We will analyze the definition of this fundamental concept in organizing this system, to prevent the State from having to make any investment, at a delicate time as the present:

- **PPP/PFI**

- **Public-Private-Partnership - PPP**

- (Colaboración Público-Privada – CPP o también Asociación Público-Privada – APP)

- **Private Finance Initiative - PFI**

- (Financiación privada de infraestructuras y edificios públicos)

- **Project Finance (PF)**

- Non-recourse financing

- Financing with resource limited

## ACCORDING TO THE GREEN PAPER (COMMISSION OF THE EUROPEAN COMMUNITIES, 2004) [2]

"In general, it refers to the various forms of **cooperation** between **public** authorities and **private business**, whose aim is to ensure the **financing, construction, renovation, management** or **maintenance** of **infrastructure**, the **provision** of a **service** or a **building**."

CPP operations are usually characterized by the following elements:

- The relatively long duration of the relationship, involving cooperation between the public partner and private in various aspects of the project which will be carried.
- The mode of financing of the project, partly guaranteed by the sector deprived, times through a complex organization among different participants. However, private financing can be completed with public funding, which can be very high.
- The sharing of risks between the public partner and the private, to which transferred you risk that usually supports the public sector.

Do not, however, CPP operations does not necessarily imply that the private partner assumes all the risks arising from the operation, not even the greater part of them. The precise division of risks is done case by case basis, depending on the respective capacities of the parties concerned to evaluate them, control them and manage them.

## PFI - PRIVATE FINANCE IN PUBLIC BUILDINGS [3]

- The Administration provides the property
- The superficiary (here dealer is not called) built by a rehabilitation
- The Administration, a completion of the work and is installed as a tenant pays rent / a canon at the superficiary (fixed or variable)
- The superficiary maintains the building. In case that fails any installation and not be repair within a pre-set period or in the event that certain quality levels are not met the Administration can crop income / canon
- The superficiary not commercially exploited installation and not earns revenue by users

## EXAMPLE OF DIFFERENCE BETWEEN PFI AND PP

**PFI**, the building rehabilitates, and offered maintenance services, establishing a canon by them, that the Administration makes effective, usually every month.

**PPP**, building rehabilitates, and provides maintenance services and also offer the services required for its operation

An example you can see in a HOSPITAL:

**PFI**, rehabilitates the building and is maintained for a period of time (usually 30 years)

**PPP**, rehabilitates the building, maintaining and offered all hospital services including staff. In this case the Administration ceases to have personal service and that this happens to be private, is hired by the superficiary

**RELATED MODELS (SYSTEMS ANGLO-SAXONS) [4]**

-BOT (Build-Operate-Transfer); the concessionaire constructs, maintains and operates the good and transfers it at the end of the period of concession or the duration of the contract to the owner.

-BOOT (Build-Own-Operate-Transfer); as a BOT, but without the option of purchase/return anticipated by the client / administration.

**THE RISKS IN THESE OPERATIONS**

The risks are important to both parties and must be identified before starting the process, in order to take the necessary actions.

- Public administration

Project is not included in the public Balance/Budget, which is why there are limits for loans and receives value for money.

- Construction company.

Bound to a contract turnkey or price and term closed

Types of risks, which must be discussed prior to start, are:

Demand, Constrution,Finacial and politician administrative. What is based identification and design the necessary actions to avoid or mitigate them, in such PROCESSES RISK MANAGEMENT is a critical operation.

**Table 1**-Distribution of risk in the PFI - PPP

RISK	ADMINISTRATION	DEALER
PLANNING - Quality of planning - Changes to the planning - Approvals -	X	X X X
- STAGE OF CONSTRUCTION - Quality - Additional costs - Delays in term - Risks of lost / bankruptcy		X X X X
- OPERATING PHASE - Additional costs of operation - Additional costs of maintenance - Risks of lost / bankruptcy		X X X
- LEGAL RESERVE - Modifications by legal changes		X
Market risks		X

The Administration must take a series of risks:

If a project does not have a clear profitability is important for the dealer to have the possibility of the Administration to assume certain risks

This can be done through formulas as (eg.) (Highways, expropriations): [5]

- Financial aid.
- Establishment of traffic/guaranteed minimum demands.
- Authorization to increase the toll fees.
- Extension of the concession.
- In extreme case resolution of the contract and full ownership by the administration.
- The NO debt consolidation within the balance of public administration (SEC and Eurostat)
- Transfer of risk to the private sector:
  - Risk construction
  - Availability risk
  - Risk of demand

-Eurostat establishes that at least 2 of the above-mentioned risks have to be transferred to the private sector that do not consolidate her debt within the balance of the AA.PP

Understanding availability (according to EUROSTAT) such as the provision of specified services, in the quantity and quality required, i.e. the level of service

Logically involves the risk to the concessionaire of incurring the penalties laid down by the inability to provide this "quantity" and "quality"

EUROSTAT (Stat/04/18) says that the assets of a public-private partnership will be out of the public administration, if:

- (a) The private partner supports the construction risk
- (b) The private partner supports at least one of the following risks:
  - Demand
  - Availability

If the above is not met, the asset is considered to be of the administration.

### **RISK OF DEMAND - BUSINESS RISK [6]**

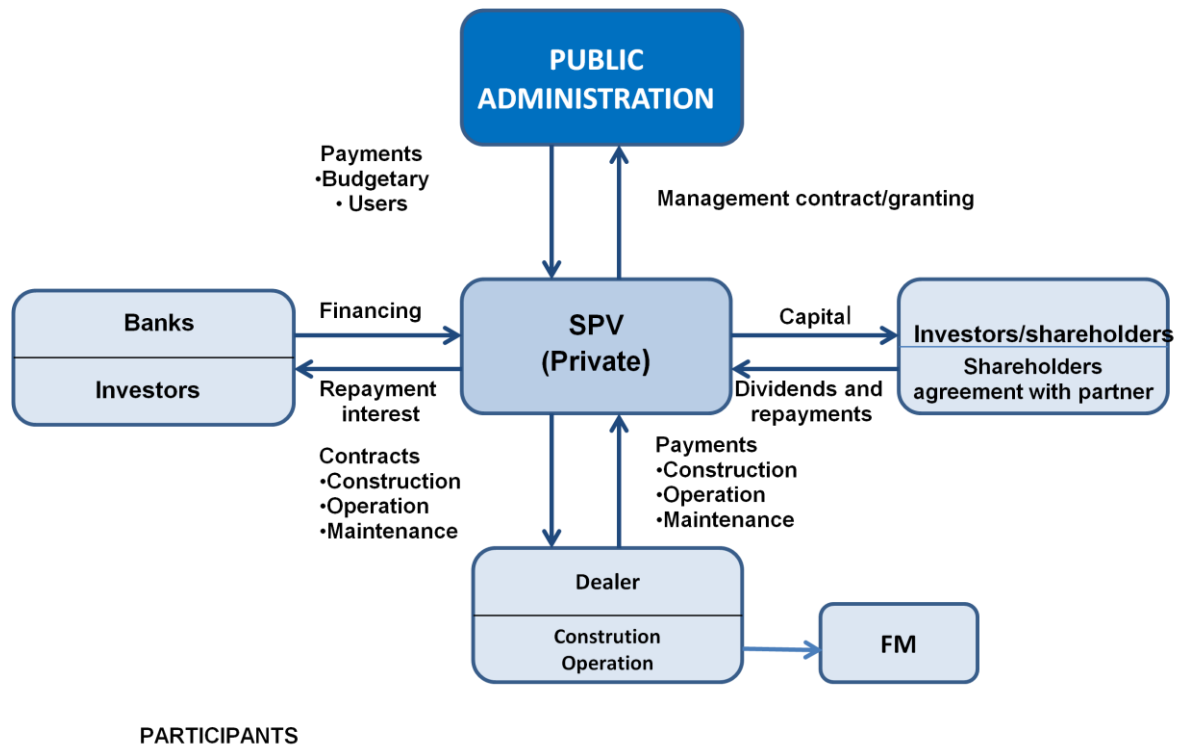
Part of the commercial risk is considered and includes uncertainty about the variance of the minimum number of users in the forecasts, directly affecting the expected income

#### *Examples*

- *Hospitals - number of patients*
- *School - number of pupils*
- *Sports Clubs - number of athletes*
- *Roads - the minimum traffic flow*

## PARTICIPANTS IN THE PROCESS. BASIC STRUCTURE [7]

**Table 2**-participants in the PFI - PPP scheme



## 3 Proposal for action

OF THE ABOVE WE CAN OBTAIN THE FOLLOWING ACTIONS: [8]

1. - Will have to study well the building to adapt it to the more operational use (Museum, hospital or Center health, college or even tertiary equipment)
2. - The State does not have to make effective the total investment, and is financed by third (as does when it issues debt).
3. - It offers public services, without having to make effective the total investment, improving the quality of life of the taxpayers.
4. - Rehabilitates its heritage and prevents it deteriorating, as the superficiario, it should be kept in perfect condition
5. - Create private employment and does not increase the civil service (creates wealth)
6. - Get more income tax, because theoretically this vehicle society has an account of results, and will have to seek profitability.

### 3 Conclusions

Of all of the above can draw the conclusion which is essential to keep the State public services a form of external financing that meets the requirements approved by the EEC and thus avoid the "DEFICIT" or so feared public sector indebtedness.

### Acknowledgements

Thanks to all teachers of the MeDIP master of the ETSAM ([www.medip.es](http://www.medip.es)) who participated in the projects area of financing public private, especially to D. Juan Carlos Andreu, as coordinator of the same

### Referencies:

- [1] AEDIP (Ed. Asociación Española de Dirección Integrada de Proyecto) 2006: "Libro blanco de la dirección integrada de proyecto en construcción".
- [2] CEE, Green Paper on PPS (2004)
- [3] MINISTERIO DE FOMENTO. Ley 13/2003 "Ley de Contrato de Concesión de obra Pública"
- [4] EUROSTAT, Informe nº 18/2004. CEE
- [5] ONU, Guía legislativa sobre Proyectos de Infraestructuras con financiación privada (NACIONES UNIDAS, UNCITRAL, 31º Periodo de sesiones, Junio 1998)
- [6] HARVARD BUSINESS SCHOOL, Project Finance Portal  
[www.people.hbs.edu/besty/projfinportal/index.htm](http://www.people.hbs.edu/besty/projfinportal/index.htm)
- [7] PEREZ DE HERRASTI, I (Ed.2010) Project Finance (Credit Agricole Indosuez)
- [8] SOLER SEVERINO, M (2012). Tesis en la ETSAM de la UPM sobre "La influencia de la Dirección Integrada de Proyectos en el sector Inmobiliario"